Alain FAYOLLE
Jean-Michel DEGEORGE

Dynamique entrepreneuriale

Le comportement de l'entrepreneur

Préface de Louis Jacques FILION

Petites Entreprises & entrepreneuriat

Modèle et théories pour l'action

de boeck

Dynamique entrepreneuriale

&Petites Entreprises entrepreneuriat

*Cette collection, axée sur le fonctionnement et les préoccupations propres aux **Petites Entreprises**, offre des outils pour aider les dirigeants et les créateurs de Petites Entreprises à **gérer leur entreprise** et à **relever les nouveaux défis actuels**.*

*Composée de **guides pratiques**, elle répond aux besoins en outils et documentation aussi bien des managers que des étudiants et des enseignants-chercheurs, en proposant :*

- *des outils techniquement applicables*
- *des applications opérationnelles sous forme de cas concrets*
- *des implications théoriques pour dégager des réflexions académiques.*

Boncler Jérôme, Valéau Patrick, *Créer et manager une association loi 1901, Une gestion au service de valeurs éthiques*

Fayolle Alain, Degeorge Jean-Michel, *Dynamique entrepreneuriale. Le comportement de l'entrepreneur*

Janssen Frank (sous la direction de), *Entreprendre, Une introduction à l'entrepreneuriat*

Janssen Frank, *La croissance de l'entreprise, Une obligation pour les PME ?*

Levratto Nadine, *Les PME, Définition, rôle économique et politiques publiques*

Rédis Jean, *Finance entrepreneuriale, Le créateur d'entreprise et les investisseurs en capital*

Surlemont Bernard, Kearney Paul, *Pédagogie et esprit d'entreprendre*

Verstraete Thierry (sous la direction de), *Préparer le lancement de son affaire, Méthode à l'usage du créateur d'entreprise et de son conseiller*

Verstraete Thierry, Jouison-Laffitte Estèle, *Business Model pour entreprendre, le modèle GRP : théorie et pratique*

Alain FAYOLLE
Jean-Michel DEGEORGE

Dynamique entrepreneuriale

Le comportement de l'entrepreneur

Préface de Louis Jacques FILION

& Petites Entreprises entrepreneuriat

de boeck

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : **www.deboeck.com**

© Groupe De Boeck s.a., 2012
1re édition
Rue des Minimes 39, B-1000 Bruxelles

Tous droits réservés pour tous pays.
Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Imprimé en Belgique

Dépôt légal :
Bibliothèque nationale, Paris : mai 2012
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2012/0074/003

ISSN 2031-4965
ISBN 978-2-8041-6113-2

Préface

Le nombre et la diversité des entrepreneurs ne cessent d'augmenter. Le nombre et la diversité des activités entrepreneuriales ne cessent de se multiplier. Par ailleurs, le nombre des recherches sur les entrepreneurs ne cesse de croître, mais on se demande parfois si ces recherches ouvrent autant de territoires nouveaux que les entrepreneurs explorent de pistes nouvelles. Alain Fayolle et Jean-Michel Degeorge, eux, viennent repousser les frontières du savoir et explorer de nombreux terrritoires pour mieux préparer à l'action entrepreneuriale, perspective demeurée jusqu'à présent assez peu abordée par les auteurs en entrepreneuriat.

Un des éléments distinctifs de l'éducation entrepreneuriale consiste à apprendre à concevoir et à agir de façon innovante. De nombreux types d'éducations et de formations préparent à passer à l'action, tant dans les domaines juridique et dans les sciences de la santé que dans ceux de la gestion, de la comptabilité et de l'ingénierie, pour ne nommer que ceux-là. Mais l'éducation entrepreneuriale présente ceci de particulier qu'elle doit apprendre non seulement à passer à l'action mais, d'abord, à concevoir le système d'activités qui servira à mettre en œuvre une nouveauté ou une innovation, par la suite.

Nous pouvons placer sur un vecteur les différentes façons de faire entrepreneuriales. En effet, certains entrepreneurs passent rapidement aux activités, alors que d'autres y réfléchissent plus longtemps. Certains le font seuls, d'autres en équipe. Ainsi, la préparation de l'esprit d'entreprendre renvoie-t-elle à la conception des apprentissages de l'artiste et de l'architecte. Elle est aussi reliée à la conduite de l'action, en particulier, celle qu'il est possible d'observer chez le sportif et le stratège. Et, dans ces deux derniers cas, nous savons à quel point la façon de mettre en œuvre fera toute la différence entre la réussite, la demi-réussite ou l'échec.

L'éducation confère des connaissances, l'éducation managériale apprend des savoir- faire, mais l'éducation entrepreneuriale apprend autant des savoir-être et des savoir-devenir que des savoir-faire et des savoirs. Elle initie à une pensée projective, qui fera appel tant à l'intuition et à l'imagination qu'à l'analyse. Les auteurs de cet ouvrage intègrent bien ces diverses dimensions et font souvent référence aux éléments de complexité que comporte l'activité entrepreneuriale. Ils insistent sur la diversité des approches potentielles et sur le fait que chaque acteur entrepreneurial doit concevoir une action différenciée, conçue sur mesure et bien adaptée à chaque contexte, en vue de bien s'insérer dans une véritable dynamique entrepreneuriale.

Il convient de souligner la multitude des écrits de recherche auxquels les auteurs se réfèrent dans cette œuvre. Chaque année, il se publie plusieurs

milliers d'articles et quelques centaines de livres dans le domaine de l'entrepreneuriat. Les auteurs ont su faire des choix pour que cet ouvrage présente l'essentiel de ce qui apparaît pertinent pour bien se préparer à réfléchir et à agir entrepreneurialement.

Les auteurs se sont attaqués à ce qui intéresse le futur praticien du métier d'entrepreneur : l'enrichissement du référent qui prépare à l'action entrepreneuriale. Les nombreux étudiants qui insistent sur le fait que trop d'écrits en entrepreneuriat sont rédigés par des chercheurs pour des chercheurs seront heureux de trouver un ouvrage bien structuré, écrit pour celles et ceux qui réfléchissent aux façons de mieux aborder, définir et circonscrire leur système d'activités entrepreneurial.

Le fait d'introduire l'entrepreneuriat comme un processus situe, dès le départ, le futur acteur entrepreneurial dans une dynamique où il est amené à comprendre l'importance de la multitude des choix à réaliser et de la cohérence à établir entre soi et le système d'activités à concevoir et à mettre en place. Le nombre de concepts et d'avenues relativement inexplorés ou peu explorés dans une optique d'action entrepreneuriale qui sont présentés dans cet ouvrage est stimulant. Mentionnons en quelques-uns : la définition des frontières de ce qu'est une activité entrepreneuriale, la notion de valeur présentée comme une notion « carrefour », les perspectives originales sur l'approche effectuale, les variables du cadencement, telles le rythme et le choix du moment propice, les suggestions sur les façons d'aborder la modélisation entrepreneuriale, les rôles de l'intuition et de l'émotion. Les nombreuses théories abordées et discutées dans la perspective de l'activité entrepreneuriale sont toutes des notions qui confèrent à cet ouvrage une densité exceptionnelle. Le fait d'aborder sous de nouveaux angles l'activité entrepreneuriale engendre, chez le lecteur, une stimulation intellectuelle fort créative.

L'érudition des auteurs de cet ouvrage est bien connue en entrepreneuriat. Leur implication s'est souvent manifestée, encore dernièrement, par le rôle majeur qu'ils ont joué dans la mise sur pied et le lancement de la principale revue du domaine s'adressant aux praticiens : *Entreprendre et innover*. Déjà, dans ses ouvrages antérieurs, Alain Fayolle a repoussé les frontières et exploré de nombreux nouveaux territoires. Mais cette collaboration avec Jean-Michel Degeorge génère une dynamique où le mot synergie prend tout son sens. Les deux auteurs ont su créer un tandem où les complémentarités permettent d'aller au-delà des normes habituelles.

Ce livre annonce plusieurs bonnes nouvelles, entre autres celle que les livres d'avant-garde peuvent aussi exister en français. En fait, ce livre s'inscrit dans une tradition et une culture très française quant à la façon de présenter un sujet. Il est écrit avec finesse. Les auteurs persistent, du début à la fin, dans la nuance en insistant sur la multiplicité des perspectives et des modèles à partir desquels les entrepreneurs conçoivent et peuvent concevoir et mettre en œuvre leurs systèmes d'activités. Si l'érudition des auteurs s'exprime pleinement par de très nombreuses citations, ils ont su conserver un débit qui fait en sorte que ce livre se lit comme un roman. Ils

ont su cibler et conserver leur préoccupation et leur fil conducteur, « modèles et théories pour l'action », du début à la fin, et ne pas dévier de ce qui apparaît pertinent pour préparer à l'entrepreneuriabilité, c'est-à-dire au passage à l'action entrepreneuriale. Leur façon limpide de présenter le sujet coule comme l'eau d'un torrent en montagne au printemps.

Les auteurs nous livrent une œuvre à la fois stimulante et enrichissante qui restera comme une des rares qui aura su générer de nouvelles ouvertures pour faire reculer non seulement les frontières du savoir en entrepreneuriat, mais les façons mêmes d'aborder et de présenter le domaine. Cet ouvrage saura intéresser autant l'enseignant, l'entrepreneur que l'étudiant qui se destine à l'activité entrepreneuriale.

Louis Jacques Filion
Professeur et titulaire de la chaire d'entrepreneuriat
Rogers-J.-A.-Bombardier HEC Montréal

St-Lazare de Vaudreuil

9 avril 2012

Introduction

Pourquoi, comment et dans quelles conditions certains individus manifestent-ils l'intention de développer un comportement entrepreneurial, qu'ils concrétisent en s'engageant activement dans une situation qu'ils contribuent largement à façonner ? Comment expliquer, par ailleurs, que d'autres individus refusent ce type de comportement, alors qu'ils semblent réunir tous les facteurs pour réussir leur projet de création d'entreprise ou tout autre projet de type entrepreneurial ? Ces questions sont au cœur du domaine de l'entrepreneuriat et continuent de préoccuper les chercheurs et les acteurs des milieux économiques et sociaux. Pendant longtemps a prévalu l'idée simpliste et quelque peu rassurante liant le comportement entrepreneurial à des caractéristiques psychologiques, telles que le besoin d'accomplissement ou la propension au risque. Aujourd'hui, nous savons que le comportement entrepreneurial est complexe, qu'il recouvre une très grande diversité de situations et qu'il ne peut être expliqué à l'aide de modèles ou de relations simples.

L'objectif principal de cet ouvrage est de présenter un cadre conceptuel et un modèle générique permettant de mieux comprendre la complexité du comportement entrepreneurial, et de donner des clés et des leviers de décision et d'action aux acteurs. Les connaissances que nous apportons présentent donc de l'intérêt et de la valeur pour les entrepreneurs, dans la mesure où elles peuvent leur permettre d'orienter et de modifier leurs comportements en vue d'améliorer leur performance. Mais elles nous semblent aussi importantes pour les parties prenantes de l'entrepreneuriat, comme les décideurs politiques, les investisseurs ou les professionnels de la création d'entreprise.

Nous nous intéressons, dans ce travail, au comportement entrepreneurial. Bird et Schjoedt nous rappellent que « les pensées, les intentions, les motivations, les apprentissages, l'intelligence humaine **sans action** ne créent pas de valeur économique » (2009, p. 327). Le but ultime de la cognition et de la motivation des entrepreneurs est d'agir et, ce faisant, de donner naissance à un projet de création d'entreprise et à une nouvelle organisation. S'intéresser au comportement entrepreneurial consiste donc, dans notre cas, compte tenu de la conception de l'entrepreneuriat que nous avons adoptée et que nous présentons dans les pages qui suivent, à étudier les comportements humains concernant la création d'une nouvelle valeur économique (et/ou sociale) à travers la création et le développement d'une nouvelle organisation.

L'accélération incessante des mutations, notamment technologiques, l'évolution des équilibres sociaux, la précarité croissante des emplois salariés dans les grandes organisations, la volonté d'avoir un travail conforme à ses

propres valeurs et la perspective d'être son propre patron sont autant de forces qui poussent un nombre croissant d'hommes et de femmes à considérer la création, ou la reprise, d'une entreprise, comme une alternative crédible à un emploi salarié. Parallèlement, il est aujourd'hui communément admis que l'orientation entrepreneuriale, au sens large, d'une économie en général ou d'une organisation en particulier est directement liée à son niveau de performance.

Dans ce contexte, la plupart des universités et des écoles de commerce ont rapidement introduit, puis diversifié et enrichi, des cours traitant du comportement entrepreneurial et des multiples formes dans lesquelles il s'incarne : création d'entreprise, croissance des jeunes organisations, entrepreneuriat social, reprise d'entreprise, entrepreneuriat organisationnel, etc. Les enseignements et les formations dans ce domaine sont généralement soutenus par des ouvrages et manuels, dont il faut bien reconnaître aujourd'hui qu'ils se sont multipliés au cours des cinq dernières années.

Malgré la diversité des formes, des situations et des contextes d'action qui caractérisent le domaine de l'entrepreneuriat, il est maintenant possible, dans l'état actuel de nos connaissances, d'utiliser un cadre théorique et des grilles de lecture susceptibles d'englober une grande majorité des cas et des situations. Plutôt que d'offrir à nos lecteurs un patchwork de concepts et d'outils d'analyse, nous avons choisi de nous concentrer sur un petit nombre de théories et concepts venant d'auteurs reconnus dans le champ, et qui ont développé leurs travaux dans des proximités intellectuelles et dans une continuité scientifique évidentes. L'objectif de ce chapitre introductif est de préciser ce que sont les notions et concepts clés autour desquels nous avons réalisé cet ouvrage.

1. Conceptions de l'entrepreneuriat

Conceptualiser la notion d'entrepreneuriat n'est pas chose aisée (Bruyat, 1993 ; Fayolle, 2007). L'objet est éclaté et ses multiples composantes sont observées et analysées par des économistes, des sociologues, des historiens, des psychologues, des spécialistes des sciences du comportement, des sciences de l'éducation ou encore des sciences de gestion (Filion, 1997). L'entrepreneuriat a été successivement défini dans le cadre d'approches privilégiant les résultats de l'action d'entreprendre, les caractéristiques des individus agissant en tant qu'entrepreneurs et, enfin, les processus et les stratégies conduisant au comportement entrepreneurial.

Pour notre part, nous partons du postulat que l'entrepreneuriat est un phénomène complexe et multidimensionnel (Gartner, 1985 ; Bruyat et Julien, 2001). Ces caractéristiques s'expliquent par la très grande diversité observable dans les situations entrepreneuriales et dans les créations d'entreprises. En fait, les entrepreneurs et leurs projets entrepreneuriaux sont différents les uns des autres, et il y a certainement plus de variété entre les entrepreneurs eux-mêmes qu'entre les entrepreneurs et les non-

entrepreneurs, ou les managers par exemple (Gartner, 1985). Ce constat remet en cause le bien-fondé de l'approche par les traits, en souligne les limites et suggère de s'intéresser plutôt à ce que font les entrepreneurs, et non pas à ce qu'ils sont (Gartner, 1988). Nous nous inscrivons donc dans la continuité des travaux de Gartner (1985), qui mobilise la notion de processus dans le champ de l'entrepreneuriat, à travers un cadre conceptuel qui décrit le phénomène de création d'une nouvelle entreprise. Ce modèle comporte quatre dimensions (« *environment, individual(s), process and organization* ») et assimile le processus à une activité ou une fonction. Gartner fait sienne la définition de Danhoff : « *Entrepreneurship is an activity or function and not a specific individual or occupation […] the specific personal entrepreneur is an unrealistic abstraction.* » S'appuyant sur une revue de la littérature économique, Gartner identifie six comportements qui décrivent très largement l'ensemble des activités entrepreneuriales. Ces comportements pourraient s'apparenter en autant de processus : « *The entrepreneur locates a business opportunity* » ; « *the entrepreneur accumulates resources* » ; « *the entrepreneur markets products and services* » ; « *the entrepreneur produces the product* » ; « *the entrepreneur builds an organization* » ; « *the entrepreneur responds to government and society.* » (Gartner, 1985, p. 699-700). Cette idée d'un processus par lequel se déroulent des activités a été reprise par d'autres chercheurs, et la définition du processus entrepreneurial qui est proposée par Bygrave et Hofer (1991, p. 14) présente de fortes proximités avec la vision de Gartner : « *The entrepreneurial process involves all the functions, activities and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organizations to pursue them.* » Le processus entrepreneurial est, pour ces deux auteurs, un objet d'étude digne d'intérêt. Ils tentent d'en décrire quelques caractéristiques et insistent, notamment, sur ses dimensions dynamique et holistique. Le processus entrepreneurial est dynamique parce que les projets de création et les nouvelles entreprises évoluent dans le temps ; il est holistique parce que cette évolution est la résultante d'un système de variables en interaction.

À partir de cette idée que, pour comprendre l'acte d'entreprendre et le comportement entrepreneurial, il faut s'intéresser au processus, se pose la question de l'objet qu'il convient de mettre au centre de ce processus. Les connaissances actuelles fournissent au moins trois réponses principales, lesquelles font l'objet de recherches et de débats au sein des communautés de chercheurs. Nous allons présenter ces conceptions, puis nous développerons les implications de celle que nous avons retenue dans cet ouvrage.

1.1 Un processus lié à la notion d'opportunité

Le concept d'opportunité existe depuis longtemps dans la littérature sur l'entrepreneuriat [1], mais il y a pris récemment une place très

1 À cet égard, la contribution de l'école des économistes autrichiens est essentielle.

importante. Pour Timmons (1994, p. 7), la transformation de l'opportunité est faite indépendamment des ressources directement contrôlées : « *Entrepreneurship is the process of creating or seizing an opportunity and pursuing it regardless of the resources currently controlled.* » Timmons parle également d'une opportunité créée et dimensionnée par l'entrepreneur. La conception de Shane et Venkataraman (2000, p. 218) : « *The scholarly examination of how, by whom and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited (Venkataraman, 1997). Consequently, the field involves the study of sources of opportunities ; the process of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities ; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them* » est aujourd'hui dominante dans le champ de l'entrepreneuriat. Shane et Venkataraman précisent que l'entrepreneuriat ne requiert pas, mais peut inclure, la création d'une nouvelle organisation. Ils s'appuient, pour cela, sur les travaux d'Amit, Glosten, Mueller (1993) et de Casson (1982), postulant que l'entrepreneuriat peut se produire au sein d'une entreprise existante (par opposition à la création d'une entreprise pour son propre compte). Casson (1982) assimile les opportunités à des « *occasions où de nouveaux biens, services, matières premières et méthodes d'organisation peuvent être présentés et vendus à un prix plus élevé que leur coût de production* ».

Deux regards peuvent être posés sur l'opportunité. Le premier voit dans celle-ci une réalité objective, identifiable en tant que telle. Les opportunités existeraient et il suffirait d'avoir une capacité à les reconnaître pour se les approprier et les transformer en réalités économiques. Le second postule que l'opportunité est une construction sociale naissant des interactions et des confrontations entre un individu et un environnement. L'opportunité se modèle au cours d'un processus de création (d'une entreprise par exemple, mais pas forcément). Dans ce sens, elle n'est pas le point de départ, l'élément « objectif » qu'il faut forcément découvrir pour initier ce processus (Fayolle, 2004).

1.2 Un processus d'émergence organisationnelle

L'entrepreneuriat est conçu ici comme un processus d'organisation qui conduit à la création d'une nouvelle organisation. Même s'il n'est pas toujours facile d'identifier les travaux et les chercheurs qui sont à l'origine de cette conception, ce courant est, pour nous, fortement associé à l'œuvre de Gartner : « *I think that those who are familiar with some of my previous writings on entrepreneurship are aware that the domain of entrepreneurship that interests me is focused on the phenomenon of organization creation.* » (Gartner, 1995, p. 69)

Le concept d'émergence organisationnelle s'applique à un phénomène découlant de l'interaction de différents *stimuli* tels que l'expérience, les images ou les idées, prenant sens dans une combinaison nouvelle. L'intérêt de Gartner porte alors principalement sur la question de l'émergence de

cette organisation : comment parvient-elle à exister ? Il adopte la perspective de Weick (1979) pour penser l'interaction entre l'individu et l'environnement par la médiation de *the organizing*. Le recours à Weick permet à Gartner d'expliciter comment le créateur organise le monde qui l'entoure. Quand il parle d'émergence, Gartner fait référence à une apparition, à quelque chose de non visible qui devient manifeste, bien que pouvant précéder l'existence d'une entité telle qu'une firme : « *I hope that organizational emergence will convey the image of organizations becoming manifest, that is, organizational emergence is the process of how organizations make themselves known (how they come out into view ; how they come into existence) […] the phenomenon of organizational emergence occurs before the organizations exists.* » (p. 71) Autrement dit, c'est l'organisation comme processus qui prime sur l'organisation comme entité. On est loin, dans cette conception, de la création d'entreprise à laquelle est parfois réduit le phénomène entrepreneurial.

1.3 Un processus lié à la création de valeur nouvelle

La création de valeur a été empiriquement identifiée comme un thème situé au cœur de l'entrepreneuriat par Gartner (1990). Dans le monde francophone, Bruyat (1993) utilise le concept de création de valeur dans un travail doctoral qui a profondément marqué le domaine. Pour cet auteur : « *L'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est la dialogique individu/création de valeur.* » (Bruyat, 1993, p. 57) Le champ de l'entrepreneuriat se conçoit donc à travers une relation liant un individu (ou une petite équipe) à la valeur que ce dernier contribue à créer, à travers ses idées, une opportunité, une innovation, éléments contenus dans un projet puis dans une organisation. Le principe dialogique, proposé par Morin (1989), signifie que deux ou plusieurs logiques sont liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste), sans que la dualité se perde dans l'unité. Cette dialogique s'inscrit dans une double dynamique de changement[2] et peut être définie comme suit (1993, p. 58) :

> « L'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur […] Il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la « chose » de l'individu, nous avons :
>
> INDIVIDU → CRÉATION DE VALEUR.
>
> La création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. Elle occupe une place prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut

2 Changement pour l'individu, qui doit affronter une situation nouvelle et qui va se traduire par des apprentissages nécessaires. Changement également pour l'environnement, concerné directement par le processus de création de valeur.

social…), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes…), nous avons :

CRÉATION DE VALEUR → INDIVIDU. »

La dialogique création de valeur ←→ individu peut être appréhendée comme un système en interaction avec un environnement donné à composantes multiples (familiale, professionnelle, liée au secteur d'activité concerné). Ce système évolue dans un processus et sous l'effet du temps, qui en est une dimension incontournable (Bruyat et Julien, 2001). Cette représentation rejoint, d'une certaine façon, celle de Gartner (1985), dans laquelle les dimensions importantes sont : l'(es) individu(s), l'environnement, l'organisation et le processus[3].

2. Notre conception de l'entrepreneuriat et ses principales implications

Avant de développer des implications utiles à la compréhension de notre travail, nous allons préciser ce qu'est notre conception de l'entrepreneuriat. Elle est issue des travaux de Gartner (1985) et de Bruyat (1993). Nous pensons que l'entrepreneuriat peut être conceptualisé comme une dialogique individu/création de valeur nouvelle. Mais ceci ne signifie pas que les notions d'opportunité et d'émergence organisationnelle n'ont pas leur place dans cette conceptualisation. L'opportunité, fût-elle découverte ou construite, constitue un élément important de la création de valeur. L'organisation, à travers ses multiples composantes et configurations, est un facteur essentiel de l'exploitation réussie ou satisfaisante du potentiel de création de valeur. Nous ne nions donc pas leur importance, mais nous considérons que le point focal du phénomène est cette relation particulière entre un individu (ou une petite équipe) et l'objet de sa création.

L'entrepreneuriat est une dialogique individu/création de valeur nouvelle. Cette relation particulière qui unit un individu (ou une petite équipe) au « projet » de création de valeur s'inscrit dans une double dynamique de changement, pour l'acteur et pour l'environnement concerné par la création de valeur nouvelle. D'une certaine manière et en simplifiant les choses, l'individu (l'entrepreneur) est la condition essentielle de l'existence et de l'évolution du projet, alors que le projet est ce qui fait penser, agir et vivre l'individu. Ce couple individu/projet de création de valeur forme un système ouvert sur son environnement. Ce système, au cours du processus, va apparaître, évoluer, se développer ou disparaître, à travers une succession de configurations et de phases.

3 Si ce n'est que le processus n'est pas conceptualisé de la même façon par ces deux auteurs. Dans les premiers travaux de Gartner (1985), le processus est assimilé à une manière de faire, à une stratégie.

Les implications que nous allons maintenant exposer et commenter nous semblent essentielles pour étudier des situations et des formes d'entrepreneuriat dont nous avons déjà souligné le caractère hétérogène et complexe.

2.1 Existence d'une dialogique : un peu, beaucoup, pas du tout

Dans la conception que nous avons retenue, l'existence d'une dialogique sujet/objet est la condition même de l'entrepreneuriat. Cela semble aller de soi, mais force est d'admettre que, dans la réalité et la diversité des situations, ce n'est pas toujours aussi évident. C'est ainsi que certaines créations d'entreprise (filialisation, essaimage stratégique, par exemple) peuvent se dérouler sans que l'individu, le principal acteur du processus, soit une condition nécessaire pour la création de valeur. De nombreuses situations (création d'activité, développement de projet stratégique, etc.) s'insérant dans ce qu'il est convenu de nommer l'entrepreneuriat organisationnel peuvent également être caractérisées par l'absence d'une relation dialogique. Dans d'autres cas (création de son propre emploi, création par imitation ou reproduction, reprise d'entreprise), la relation peut être difficile à qualifier. Il y a, dans ces observations, l'évidence d'un phénomène aux contours parfois flous. Si l'entrepreneuriat est défini par l'existence d'une relation dialogique, à quel moment entre-t-on dans une situation entrepreneuriale ? À quel moment en sort-on ? Sur quelles bases peut-on dire qu'une situation relève de l'entrepreneuriat ou bien du management ? La deuxième implication peut apporter des éléments de réponse.

2.2 Temps et intensité du changement

L'existence d'une dialogique individu/création de valeur n'est pas toujours suffisante pour apprécier l'intensité d'un comportement entrepreneurial, comme nous venons de le voir dans certains cas de figure. L'intensité du changement vécu (ou à vivre, tel qu'on peut l'estimer à un moment donné) par un individu et l'intensité du changement induit par le potentiel de création de valeur nouvelle contenu dans un projet ou une innovation vont compléter l'approche par la dialogique et largement contribuer à en déterminer les modalités. Qui pourrait nier que la création d'une entreprise technologique et innovante ne relève pas des formes les plus abouties de l'entrepreneuriat, celles pour lesquelles l'intensité du changement se situe généralement à un degré très élevé ? Dans ces conditions, la « mesure » qualitative de l'intensité du changement sur chacune des dimensions qui caractérisent la relation dialogique pourrait permettre d'apprécier le degré d'intensité d'une situation entrepreneuriale à un moment donné. En sachant que les processus d'apprentissage mis en œuvre par les individus et les mécanismes d'adoption par les marchés d'innovations entrepreneuriales vont, dans une perspective dynamique, contribuer à faire évoluer ce degré d'intensité. Le temps apparaît donc comme une variable essentielle. D'autant plus qu'il conditionne le niveau

de pression et de tension au sein de la dialogique. Un individu peut être contraint par le temps qu'il n'a plus (cas, par exemple, des demandeurs d'emploi en fin d'allocations), alors que, dans le même temps, le projet sur lequel il travaille nécessite beaucoup de temps pour atteindre un niveau de maturation raisonnable. À l'inverse, un autre individu peut avoir besoin de temps pour apprendre, suivre des formations indispensables et préalables, alors que son projet ne peut être lancé que dans une fenêtre d'opportunité à brève échéance. On voit bien, avec ces exemples, que de multiples cas de figure sont envisageables, lesquels auront des répercussions sur le niveau de pression et de tension au sein du couple individu/création de valeur. Encore faudrait-il évoquer des éléments plus subjectifs, liés aux perceptions que chacun d'entre nous a vis-à-vis du temps. Pourquoi, en particulier, les entrepreneurs naissants considèrent-ils assez systématiquement qu'il leur faut aller très vite dans la mise en œuvre de leur idée, pour éviter que d'autres ne la récupèrent ou la concrétisent avant eux ? Le temps, qui est une des caractéristiques du processus, se présente donc, souvent, comme un des éléments clés de la démarche entrepreneuriale.

2.3 Un système (entrepreneurial) apparaît et se transforme

La dialogique individu/création de valeur, le couple individu/projet forme le noyau d'un système (entrepreneurial) ouvert sur un environnement déterminé par certaines caractéristiques de l'individu (sa famille, ses relations) et du projet (secteur d'activité, macroenvironnement). Le système se forme lors de l'apparition de la dialogique et son évolution va dépendre des conditions individuelles initiales (niveau des ressources, réseaux de relations, histoire personnelle, valeurs, expériences, etc.), ainsi que de la nature du projet (type d'opportunité, degré d'innovation, besoins existants ou latents, etc.) et de son niveau d'adéquation avec le profil de l'individu. L'évolution du système et ses transformations successives vont également dépendre des interactions et des transactions qu'il entretient avec les différentes composantes de son environnement. Voir l'entrepreneuriat avec ce regard systémique permet de comprendre à quel point la notion d'opportunité entrepreneuriale est subjective et contingente. Elle dépend déjà de conditions initiales qui diffèrent d'un individu à un autre et, ensuite, des interactions qu'un système, par définition unique, entretient avec son environnement. Ceci explique qu'avec la même idée et le même niveau d'information de départ sur une opportunité donnée, des individus différents développeront des projets différents qui deviendront (peut-être) des jeunes organisations singulières aux destinées variables. La notion de configuration est très utile pour rendre compte de ces cheminements, par lesquels un tel système se forme et se transforme par étapes successives. Elle repose sur l'idée que les individus et les jeunes organisations adoptent des stratégies de création, de développement et de croissance qui s'efforcent de mettre en cohérence les composantes caractéristiques du processus entrepreneurial. Ces dernières renvoient aux deux dimensions de la dialogique, mais aussi à l'environnement, dont nous avons déjà évoqué

le rôle, et aux ressources indispensables à la survie et au développement du système entrepreneurial. Nous retrouvons là, à peu de choses près, les éléments du cadre conceptuel de Gartner (1985) et ceux qui, d'après Timmons (1994), caractérisent la démarche entrepreneuriale : les attributs de l'entrepreneur lui-même, l'opportunité qu'il entend saisir, les ressources dont il dispose (ou pense pouvoir disposer) et l'environnement. L'approche par les configurations a été notamment utilisée par Miller (1983), qui montre que l'entrepreneuriat s'exprime de manière différente en fonction de la variété des configurations organisationnelles et des contextes dans lesquels il apparaît. C'est ainsi que, dans des petites entreprises, l'entrepreneuriat dépendra beaucoup de la personnalité du dirigeant, de l'internalité de son lieu de contrôle et de sa capacité à prendre des risques ; dans des entreprises de haute technologie, l'innovation constituera sans doute la forme d'expression de l'entrepreneuriat la plus fréquente, alors que dans des grandes firmes très bureaucratisées, c'est la recherche d'une proactivité plus importante qui traduira une volonté stratégique d'entreprendre.

3. Présentation de l'ouvrage

L'ouvrage comprend quatre parties comportant chacune trois chapitres. *La première partie* reprend et détaille les composantes du comportement entrepreneurial, telles que nous venons de les évoquer, en s'appuyant sur les travaux de Gartner (1985) et Bruyat (1993) : individu (chapitre 1), création de valeur (chapitre 2) et processus (chapitre 3). Les notions d'environnement et d'organisation, qui constituent également des composantes importantes, sont évoquées largement dans ces chapitres.

La deuxième partie du livre traite des dynamiques du comportement entrepreneurial. Un entrepreneur naissant est un individu qui a une intention d'entreprendre et qui prend des décisions, dont celle de passer à l'acte et d'abandonner, le cas échéant, la sécurité, voire le confort d'un emploi salarié. L'intention (chapitre 5) et la décision (chapitre 6) sont donc des éléments impulsant et orientant le comportement entrepreneurial. Le chapitre 4 est consacré aux perceptions et, plus généralement, aux aspects cognitifs liés à l'individu.

Dans la troisième partie, nous abordons les dimensions, que nous avons qualifiées de modératrices, du comportement entrepreneurial. Elles jouent un rôle perçu comme étant de plus en plus important dans la littérature et concernent la mise en action entrepreneuriale et ses caractéristiques (chapitre 7), la place des émotions et de l'intuition (chapitre 8) et, enfin, la prise en compte du risque, de l'apprentissage de l'individu et de l'esprit d'entreprendre (chapitre 9).

Notre dernière partie, enfin, propose une modélisation du comportement entrepreneurial, largement inspirée des travaux de Bruyat (1993), qui privilégie une perspective systémique dans laquelle le processus entrepreneurial passe par trois phases : déclenchement (chapitre 10), engagement (chapitre 11) et survie/développement (chapitre 12).

PARTIE 1

Les composantes du comportement entrepreneurial

SOMMAIRE

CHAPITRE 1	L'individu entreprenant, l'entrepreneur naissant	23
CHAPITRE 2	La création de valeur nouvelle	39
CHAPITRE 3	Le processus entrepreneurial	55

Dans l'introduction générale, nous avons donné notre conception de l'entrepreneuriat, après avoir exposé deux autres courants de pensée. Le premier s'intéresse à la notion d'opportunité et c'est dans ce cadre qu'une conception importante, voire dominante, du champ a émergé, celle de Shane et Venkataraman (2000). Le deuxième courant concerne la création d'organisation et a donné naissance à une conception de l'entrepreneuriat tout aussi influente, initiée par et largement fondée sur les travaux de Gartner. En ce qui nous concerne, notre conception privilégie la dialogique individu/création de valeur nouvelle et accorde donc à cette seconde dimension une place de choix. Malgré l'intérêt que nous portons à la création de valeur nouvelle, nous n'en rejetons pas pour autant les concepts d'opportunité et de création d'organisation, qui s'avèrent très utiles pour situer le potentiel d'une création de valeur (lié à la qualité de l'opportunité ou de l'innovation) et l'efficacité (ainsi que l'efficience) de son exploitation (liées aux choix organisationnels).

Quelles sont donc les composantes du comportement entrepreneurial ? Quels éléments peuvent conduire un individu à la création et au développement d'une entreprise nouvelle ? L'action entrepreneuriale ne peut être définie qu'en faisant d'abord référence à l'entrepreneur, celui qui entreprend, qui se met à faire, organise quelque chose : à savoir, la création de valeur (une innovation, une activité, une entreprise…). L'individu constitue, dans ces conditions, la première composante du comportement entrepreneurial. Cet individu travaille sur des idées, un projet, une innovation, une opportunité qu'il pense avoir identifiée ; en bref, il travaille sur et avec un matériau qu'il élabore et façonne, pour créer une valeur économique et sociale nouvelle. Les idées, projets, innovations et opportunités ne sont que des moyens au service d'une finalité, la création de valeur. La création de valeur peut se faire en ayant recours à une innovation ou à une opportunité, mais toute innovation ou opportunité doit comporter nécessairement la création de valeur, sinon il s'agit d'une invention ou d'une idée d'affaires. La création de valeur est la deuxième composante du comportement entrepreneurial. Individu et création de valeur sont unis dans une dialogique ouverte dans et interagissante avec un environnement aux facettes multiples (personnelle, politique, culturelle, économique, réglementaire, etc.). L'environnement est aussi une composante du comportement entrepreneurial. Enfin, comme nous l'avons déjà mentionné dans notre introduction, la dimension temporelle représentée par la notion de processus complète cette présentation des composantes principales du comportement entrepreneurial..

Les trois chapitres de cette première partie portent respectivement sur l'individu, la création de valeur nouvelle et le processus. La composante environnementale est abordée d'une manière transversale dans ces différents chapitres, même si nous la développons davantage dans le troisième d'entre eux. L'individu agit dans un environnement donné qu'il peut percevoir comme hostile ou bien favorable, de même qu'une création de valeur concerne des acteurs, des organisations et des marchés. Enfin, le

processus est contextualisé, au sens où il se nourrit d'influences et d'évènements externes, qui peuvent également en perturber le cours.

Mais cette présentation particulière ne doit jamais faire perdre de vue que l'entrepreneuriat ne peut être considéré et étudié que dans la relation dialogique qui unit le sujet, l'individu, à son objet, la création de valeur nouvelle.

CHAPITRE 1

L'individu entreprenant, l'entrepreneur naissant

Qui est l'entrepreneur, comment agit l'individu qui entreprend, comment devient-on entrepreneur ? Ces questions ont fait l'objet de nombreuses recherches et n'ont pas encore de réponses définitives, même si nos connaissances ont beaucoup progressé ces dernières années.

Ce qui nous intéresse, dans ce chapitre, c'est justement le passage de l'individu porteur d'une idée, d'un projet ou simplement d'une intention à l'entrepreneur naissant. C'est la transformation d'un individu généralement ordinaire, dont la vie est souvent rythmée par des routines, qui va vivre des choses nouvelles et se trouver dans des situations de changement parfois intenses, simplement parce qu'il l'a désiré ou en raison des opportunités de la vie.

L'idée principale que nous défendons ici est que l'on ne naît pas entrepreneur, mais qu'on le devient, dans des situations désirées ou subies et à travers des apprentissages qui concernent différents registres d'acquisition des connaissances et du développement du savoir-faire et du savoir-être. Drucker (1985) a été sans doute l'un des premiers à insister sur ce point : « *The entrepreneurial mystique ? It's not magic, it's not mysterious, and it has nothing to do with the genes. It's a discipline. And, like any discipline, it can be learned.* » Il n'est, certes, pas évident que toutes les facettes qui composent et caractérisent l'acte d'entreprendre puissent être apprises et enseignées, mais, depuis plusieurs années maintenant, les enseignants, les formateurs et les professionnels de la création d'entreprise ont abandonné

l'idée d'un entrepreneur inné (Kuratko, 2005)[1]. Ce que Shapero (1984, p. 28) confirmait dans une de ses dernières contributions : « *I have said nothing of the psychology of entrepreneurs. It is not by over-sight. The more I study entrepreneurs, the more I am impressed by the great variety of kinds of people who are entrepreneurs, and the more I find it difficult to be satisfied with simple psychological profiles. Entrepreneurs are not born, they are developed. The great majority of people are capable of being made more entrepreneurial.* »

L'envie d'entreprendre et le désir d'agir et de se comporter comme un entrepreneur apparaissent en premier lieu dans la tête des individus et sont liés à des changement de perceptions et d'attitudes. L'individu qui entreprend est donc influencé et guidé par des processus cognitifs qui vont contribuer à l'apparition de l'intention, à son développement, ou encore à la survenance d'une idée ou à l'identification d'une opportunité source de création de valeur nouvelle. L'individu qui entreprend est, dans notre conception, un acteur stratégique doté d'une rationalité limitée (Simon, 1983) et d'une capacité d'apprentissage, disposant d'un capital humain et social et adoptant des conduites orientées par l'évolution de ses perceptions relatives aux aspirations, opportunités et menaces se situant dans son environnement, et aux capacités et ressources qu'il possède.

Avant de présenter d'une manière plus approfondie notre vision de l'individu entreprenant, en décrivant tout d'abord les formes d'intelligence qu'il mobilise et les capacités principales qu'il met en œuvre, puis en évoquant les ressources clés qu'il lui est nécessaire d'acquérir, nous allons démarrer ce chapitre par un rappel des principales écoles de pensée sur l'entrepreneur. Aucune ne détient la vérité, mais toutes restituent une parcelle, une facette, une dimension du comportement entrepreneurial.

1. Les écoles de pensée de l'entrepreneur

Aucune des études qui ont été faites sur les entrepreneurs n'ont permis de répondre à la question : « les entrepreneurs sont-ils différents des non-entrepreneurs ? » Plus précisément, il n'a pas été possible d'identifier des traits de personnalité et des caractéristiques psychologiques discriminants. Comme nous pouvons aisément l'imaginer, de très nombreuses représentations de l'entrepreneur ressortent des recherches qui lui ont été consacrées. En nous inspirant d'un travail réalisé par Cunningham et Lischeron (1991), nous allons présenter et commenter, de la plus ancienne à la plus récente, plusieurs écoles de pensée, issues de différents courants de recherche, qui résument ces façons de voir l'entrepreneur. Ces conceptions s'articulent dans un continuum qui privilégie, à une extrémité, l'idée d'un entrepreneur hors du commun des mortels, qui accomplit des choses

1 Il est à noter, toutefois, qu'un courant de recherche apparu récemment cherche à étudier le rôle de la génétique en tant que facteur explicatif du comportement entrepreneurial (voir notamment Nicolaou et Shane, 2009).

exceptionnelles et, à l'extrémité opposée, la vision d'un entrepreneur plus ordinaire, doté de compétences dont disposent la majorité des managers et des dirigeants.

1.1 L'école du « surhomme »

La première école voit dans l'entrepreneur un être extra-ordinaire, au sens étymologique. L'entrepreneur y est décrit comme un individu né avec un sixième sens, une capacité intuitive à entreprendre et à réaliser des actions spectaculaires. Alors que l'enseignement de l'entrepreneuriat se situe dans une phase de développement accéléré un peu partout dans le monde (Fayolle, 2003 et 2004 ; Fiet, 2001 ; Katz, 2003 ; Kuratko, 2005), et que ce mouvement accrédite le fait qu'il est possible d'apprendre à entreprendre, il peut sembler contradictoire que ce premier courant de pensée porte en lui la croyance en un entrepreneur inné et en l'existence d'un sixième sens, indispensable pour entreprendre. Mais, à y regarder de plus près, les journaux économiques continuent d'évoquer régulièrement les parcours et les réussites de grands entrepreneurs. L'image présentée est généralement chargée d'énergie, de puissance et de succès. De fréquentes biographies d'entrepreneurs soulignent la capacité instinctive de ces hommes hors du commun à reconnaître des opportunités inaccessibles à la majorité d'entre nous et à prendre les bonnes décisions[2]. Cela implique que, sans cette faculté intuitive innée, ces individus ressembleraient au commun des mortels (Cunningham et Lischeron, 1991, p. 46). Comme nous l'avons évoqué précédemment, des chercheurs s'attachent à démontrer que les gènes et l'hérédité peuvent permettre de caractériser l'entrepreneur et d'expliquer son comportement (Nicolaou *et al.*, 2008 a et b, 2009). Cette école, contrairement à ce que nous pourrions penser, reste très active. Pour montrer la vivacité de ce courant, au moins dans les médias et dans les représentations populaires, nous avons relevé le portrait suivant dans la presse française.

« La bonne fortune de Li-Ka Shing »

***Le Figaro*-Économie n° 17258, cahier n° 2, 5 et 6 février 2000**

« *La légende voudrait que Li-Ka Shing, la propriétaire de Cheung Kong et de Hutchinson Whampoa, deux holdings qui pèsent près d'un cinquième de la capitalisation boursière de Hong-Kong, ait un sixième sens inné pour faire des bonnes affaires.* » Li-Ka Shing n'est pas très connu, mais d'autres entrepreneurs le sont davantage et les écrits littéraires et académiques (études de cas, notamment) consacrés aux Francis Bouygues, Steve Jobs, Richard Branson et autres Bill Gates ont contribué à pérenniser le mythe de l'entrepreneur inné.

2 Voir par exemple : Champroux, N., (2011), *Richard Branson. L'aventure Virgin*, Paris, Economica.

1.2 L'école des caractéristiques psychologiques

La deuxième école de pensée est celle des traits distinctifs et des caractéristiques psychologiques particulières. Il peut s'agir de valeurs (éthique, responsabilité…), d'attitudes (prise de risques, d'initiatives, autonomie…) ou de besoins (autonomie, accomplissement, reconnaissance…). Nombreuses sont les recherches qui ont essayé ou essaient encore d'apporter la démonstration que l'entrepreneur possède des caractéristiques psychologiques uniques que ne détiennent pas les non-entrepreneurs (McClelland, 1961 ; Brockhaus, 1980 ; Hirish et O'Brien, 1981 ; Carland *et al.*, 1988). Ces recherches ont permis de mettre en lumière de nombreux traits ou caractéristiques tels que : l'optimisme, l'atypisme, la flexibilité, la persévérance, la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, la confiance en soi, l'implication à long terme, le lieu de contrôle interne (le sentiment de contrôler directement le cours des choses), l'autoefficacité, la prise de risques modérés, etc. Si cette idée des traits discriminants semble aujourd'hui abandonnée, les recherches en psychologie, psychologie cognitive et psychosociologie ont été considérablement développées au cours des dernières années (Carsrud et Brännback, 2009 ; Johnson et Delmar, 2010 ; Frese, 2011 ; Shaver, à paraître). Très souvent, les études empiriques qui utilisent les traits de personnalité de l'entrepreneur comme facteurs explicatifs du comportement ou de la performance des entreprises retiennent à ce niveau le lieu de contrôle interne, le besoin d'accomplissement et la propension à la prise de risque (Korunka *et al.*, 2010).

1.3 L'école classique

Cette école de pensée s'intéresse à l'innovation et à l'identification des opportunités d'affaires. Elle stipule que la fonction essentielle de l'entrepreneur est l'innovation et l'introduction, dans un environnement donné, de nouvelles combinaisons de facteurs de production (Schumpeter, 1935). Dans ces conditions, l'innovation, la créativité et la découverte d'opportunités constituent des éléments clés du phénomène entrepreneurial (Cunningham et Lischeron, 1991, p. 51). S'inscrivent donc dans ce courant des économistes qui ont travaillé sur l'innovation (notamment Schumpeter et Drucker) ou sur l'opportunité (notamment Mises, Hayek et Kirzner), et des spécialistes du management et des sciences de gestion, qui considèrent comme essentielle la faculté de reconnaissance d'opportunité (Stevenson et Gumpert, 1985 ; Stevenson et Jarillo, 1990 ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Bygrave, 1994 ; Venkataraman, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Baron et Shane, 2008). Dans ce courant, les conceptions peuvent différer et opposer ceux qui pensent que l'innovation, la reconnaissance d'opportunités ou encore la créativité relèvent de capacités individuelles très fortement ancrées dans des personnalités et des tempéraments, et ceux qui restent convaincus que ces aptitudes peuvent très largement être acquises et développées.

1.4 L'école du management

La quatrième école de pensée est centrée sur la poursuite et la concrétisation des opportunités d'affaires. De ce point de vue, certains auteurs cités précédemment (Stevenson, Gumpert, Bygrave, Hofer, Shane et Venkataraman) s'inscrivent également dans ce courant, tous se retrouvant, plus ou moins, dans cette définition de l'entrepreneur : « *An entrepreneur is someone who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it.* » (Bygrave, 1994, p. 2) Les approches qui s'intéressent aux processus s'insèrent aussi partiellement dans cette école, ainsi que les analyses de certains économistes, qui voient dans l'entrepreneur un coordinateur de ressources (Casson, 1982). La formation des entrepreneurs, leur préparation et leur appropriation d'outils de management spécifiques permettant, par exemple, de développer un plan d'affaires, d'évaluer des opportunités et d'acquérir des ressources dans un contexte de création d'activités (Bird, 1988) apparaissent comme des étapes possibles et souhaitables de la démarche entrepreneuriale.

Pour illustrer ce qu'est l'entrepreneur dans ce courant, nous proposons une brève synthèse des travaux de Stevenson et Gumpert (1985). Ces derniers décrivent concrètement les modes de pensée et de comportement des entrepreneurs, les questions qu'ils se posent et les démarches de résolution des problèmes qu'ils mettent en œuvre. Ils explicitent leurs approches des opportunités et des ressources nécessaires pour les transformer, les options qu'ils prennent en matière de choix organisationnels et managériaux. Stevenson et Gumpert montrent que les comportements de l'entrepreneur s'opposent à ceux de l'administrateur, autre figure du manager dont les préoccupations s'attachent essentiellement à assurer un bon contrôle des ressources gérées et à réduire les risques. L'acte d'entreprendre correspond, d'après eux, à une approche particulière du management définie par la création ou la reconnaissance et la transformation d'une opportunité, indépendamment des ressources contrôlées directement. L'entrepreneur a des comportements spécifiques différents de ceux de l'administrateur. Stevenson et Gumpert montrent que ces différences portent sur, au moins, cinq dimensions clés. Dans l'encadré qui suit, nous reprenons chacune de ces dimensions et nous indiquons ce qui caractérise les comportements de l'entrepreneur et de l'administrateur dans l'approche de Stevenson et Gumpert. Ces travaux ont longtemps été ignorés, en particulier depuis le début des années 2000, période qui légitime la conception de l'entrepreneuriat basée sur les opportunités.

Les comportements de l'entrepreneur et de l'administrateur (Stevenson et Gumpert, 1985)

- *L'orientation stratégique* : alors que l'entrepreneur est stimulé par toute opportunité d'affaires nouvelle, l'administrateur est guidé, principalement, par le contrôle des ressources ;
- *Le délai de réaction vis-à-vis des opportunités* : pour l'entrepreneur, il est extrêmement court, parce que ce dernier est très orienté vers l'action

alors que pour l'administrateur, ce délai est très important, en raison de la recherche permanente d'une réduction des risques ;
- *L'investissement en ressources* : l'entrepreneur utilise d'une façon optimale les ressources qu'il a pu réunir ; il le fait dans un processus comprenant de nombreuses étapes et avec des risques minimaux à chaque fois. L'administrateur n'utilise qu'une seule étape, avec un investissement global correspondant à l'ensemble des ressources nécessaires à la transformation de l'opportunité ;
- *Le contrôle des ressources* : l'entrepreneur utilise ponctuellement et avec beaucoup de flexibilité des ressources qui, en règle générale, ne lui appartiennent pas, alors que l'administrateur, pour des raisons de coordination des activités et d'efficacité, est propriétaire des ressources utiles (humaines, matérielles, financières…) ;
- *La structure de l'entreprise* : l'entrepreneur met en place des structures horizontales avec de nombreux réseaux informels ; l'administrateur s'appuie sur une structure très hiérarchisée et beaucoup plus bureaucratique.

1.5 L'école du leader

La cinquième école proposée par Cunningham et Lisheron s'intéresse au leadership. L'entrepreneur est souvent un leader, qui conduit les hommes vers l'atteinte des buts et objectifs qu'il a assignés. Il doit aider ses collaborateurs dans leur développement personnel et, de ce point de vue, l'entrepreneur est plus qu'un « manager », il est aussi un « leader of people » (Carsrud *et al.*, 1986). Cunningham et Lischeron pensent que ce courant théorique constitue l'aspect non technique de l'école précédente et que l'entrepreneur doit être également un « people manager » ou un « leader/mentor », qui joue un rôle dans la motivation, la direction et la conduite de son personnel. Ils citent, pour appuyer leur point de vue, Kao : « *Thus, the entrepreneur must be a leader, able to define a vision of what is possible, and attract people to rally around that vision and transform it into reality.* » (Cunningham et Lisheron, 1991, p. 52) Ceci a, bien évidemment, des incidences sur l'éducation et la formation des entrepreneurs (Filion, 1991 ; Harrison et Leitch, 1994).

1.6 L'école de l'intrapreneur

Dans cette dernière école de pensée apparaît l'intrapreneur[3], c'est-à-dire un entrepreneur particulier qui agit dans des organisations existan-

3 Pour une revue de la littérature scientifique consacrée à ce concept, se reporter au numéro spécial d'*Entrepreneurship* — theory and practice (vol. 23, n° 3, printemps 1999) et plus particulièrement à l'article de Sharma et Chrisman, qui tente de définir le concept.

tes et pour le profit de ces dernières. L'intrapreneur est un manager dont on voudrait qu'il soit à la fois peu différent des autres managers, mais aussi doté d'une capacité à entreprendre. Les entreprises souffrent d'un manque d'innovation et d'une insuffisante capacité de réaction, dans un monde où tout s'accélère. L'intrapreneuriat est vu comme une réponse à ces difficultés. Des comportements entrepreneuriaux, individuels ou collectifs, comme l'orientation vers les opportunités, la capacité d'innovation, la prise d'initiatives et de risques, la proactivité, le sens accru des responsabilités peuvent permettre à des entreprises d'innover, de se développer et de diversifier leurs activités dans d'autres domaines (Burgelman, 1983 ; Lumpkin et Dess, 1996 ; Baron et Shane, 2008 ; Fayolle, 2010). Gartner (1990) et Bruyat (1993) ont, par ailleurs, montré que l'entrepreneuriat pouvait concerner indifféremment le secteur privé et le secteur public, voire même le secteur associatif. Le développement de comportements entrepreneuriaux dans des organisations confère une certaine légitimité à l'existence d'une forme persistante d'entrepreneuriat qui s'opposerait, d'une certaine façon, au processus de bureaucratisation inéluctable des entreprises (Bouchikhi, 1994). Cette dernière école de pensée est actuellement très active, à en juger par les nombreux dossiers et numéros spéciaux qui ont été publiés au cours des dernières années[4].

2. L'individu entreprenant et son contexte d'action

L'individu dont il est question dans ce développement est un acteur engagé dans un processus pouvant le conduire à la création d'une entreprise. Nous le qualifions d'entreprenant en nous appuyant notamment sur les travaux de Shane (2003), qui considère que l'entrepreneuriat peut être défini par la rencontre d'un individu entreprenant (« *entreprising individual* ») et d'une opportunité. Décrire un individu entreprenant n'est pas une tâche facile, et l'on conçoit aisément que différentes acceptions soient envisageables. Certaines, comme celles de Shane (2003) ou Shook *et al.* (2003), situent l'individu entreprenant au cœur d'un processus entrepreneurial, alors que d'autres se focalisent sur l'état d'esprit, l'esprit d'entreprendre et considèrent que ce dernier peut être mis en œuvre dans un ensemble de situations de la vie personnelle et de la vie professionnelle (Surlemont et Kearney, 2009 ; Verzat, à paraître). Si nous avons adopté le premier point de vue, cela ne signifie pas pour autant que nous n'accordons pas d'importance à l'état d'esprit de l'individu entreprenant. Bien au contraire, nous sommes convaincus que l'esprit d'entreprendre et les motivations positives (besoin d'indépendance, besoin d'accomplissement, par exemple) sont de puissants moteurs du comportement et des contributeurs

4 Voir, par exemple, dans le contexte francophone, Fayolle et Basso (2009), Fayolle *et al.* (2009).

de premier ordre de la réussite. Nous rejoignons, entre autres, Rupert (2007), qui démontre à quel point l'état d'esprit est anticipateur de la prise de risque et de la performance.

Dans une revue de littérature récente, Shook *et al.* (2003) propose un modèle de l'individu entreprenant dans lequel ce dernier est défini par des variables psychologiques (personnalité, croyances, valeurs, attitudes, besoins et traits), des caractéristiques personnelles (âge, genre, éducation, expériences, capacités) et des variables cognitives (structures de connaissances, modes de raisonnement, heuristique). Ces variables sont autant de clés qui peuvent faciliter notre compréhension des principales étapes du processus entrepreneurial, tel qu'il est formalisé par ces auteurs : intention d'entreprendre, recherche et découverte d'opportunité, décision d'exploiter une opportunité à travers la création d'entreprise et activités nécessaires à l'exploitation de l'opportunité. Nous ne reprenons pas toutes les variables de ce modèle, même si nous considérons qu'elles sont toutes pertinentes pour caractériser un individu entreprenant. En particulier, nous n'ignorons pas l'importance des histoires personnelles et leur rôle dans l'apparition, le maintien, le développement ou la disparition de croyances, de valeurs et d'attitudes. De nombreux travaux ont montré les influences qu'exercent notamment le milieu (la famille en particulier) et les expériences[5].

Les attributs psychologiques, les variables démographiques et sociologiques ont fait l'objet de nombreuses recherches, ayant pour but de mettre en évidence ce qui serait commun aux entrepreneurs et ce qui les distinguerait des non-entrepreneurs. Ces travaux nous ont montré que, jusqu'à présent, les entrepreneurs ne pouvaient pas être considérés comme étant fondamentalement différents du reste de la population. Ils ont également mis en évidence la diversité et la contingence du phénomène. Ces résultats nous conduisent à considérer que l'individu engagé dans un processus entrepreneurial est avant tout un acteur stratégique confronté à la résolution de problèmes opérationnels et stratégiques multiples. Dans ces conditions, nous avons choisi de nous focaliser dans cette section sur les capacités cognitives de cet individu entreprenant. Comme cela a été mis en évidence par Shook *et al.* (2003), bien que les connaissances progressent en psychologie et en sciences de la cognition, nous sommes encore loin de disposer d'un modèle opérationnel applicable à des problèmes aussi complexes que la création d'entreprise. Aussi nous contenterons-nous de mettre en évidence ici des caractéristiques qui s'expriment dans l'action. Ces éléments, qui dépendent fortement du contexte de l'action, ont trait à la rationalité limitée de l'acteur, à son intelligence stratégique et à sa capacité d'apprentissage.

2.1 La rationalité limitée de l'individu entreprenant

L'individu engagé dans un processus de création d'entreprise ou dans tout autre processus entrepreneurial est doté d'une rationalité

5 Voir notamment Fayolle et Gailly (2009).

limitée qui n'est pas synonyme d'irrationnel, ni de renoncement au rationnel. Le concept de rationalité limitée est empruntée à Simon, qui le résume ainsi : « *Dans sa forme la plus simple, la théorie de la rationalité limitée est une théorie du comment vivre dans un monde infini, tout en ne disposant que de très modestes moyens de computation ; moyens qui ne dépendent pas de la taille du monde réel, mais seulement de votre environnement local et de ce que vous pouvez y faire.* » [6] (Simon, 1986, p. 595) Intégrer la rationalité limitée du créateur d'entreprise revient à prendre en compte l'incertitude, le hasard, le coût, les difficultés et les délais de collecte et de traitement de l'information, les connaissances limitées du créateur et de ceux qui l'accompagnent et le conseillent (Bruyat, 1993). La rationalité de l'acteur est limitée, mais l'environnement du créateur d'entreprise le pousse à utiliser des outils de gestion et à planifier rigoureusement les étapes du processus. Le *business plan* donne une très bonne illustration de ce qui doit conclure une démarche rationnelle, par laquelle des options ont été étudiées et évaluées, des choix faits, des ressources estimées. Nombreux sont les travaux qui, en entrepreneuriat, déconstruisent ce mythe de la rationalité ou, à tout le moins, cet excès de rationalité (Sarasvathy, 2001 ; Honig, 2004 ; Baker et Nelson, 2006 ; Fayolle et Surlemont, 2009). Fayolle et Surlemont (2009) soulignent, en particulier, les pièges de la cognition entrepreneuriale et montrent que l'apparition d'une intention d'entreprendre, les modes de raisonnement utilisés, l'engagement dans un processus de création ou encore la prise de décision sont souvent fort éloignés de l'idée que nous en avons. Ce faisant, ces travaux redonnent de l'épaisseur à l'humain et du poids aux facteurs de contingence.

Accorder une place importante à la rationalité limitée des individus entreprenants n'implique pas, cependant, que tous les individus, dans toutes les circonstances, auront les mêmes limitations. Le contenu affectif de l'acte de création semble important, et ceci est particulièrement bien mis en évidence dans des travaux récents (Cardon, 2008 ; Shepherd, 2004). Mais, il y a plus de 20 ans déjà, nous retrouvions de tels constats dans les analyses de Bruyat (1993). Nous en proposons quelques extraits dans l'encadré ci-après.

Extrait de la thèse de Bruyat (1993)

Sfez (1986, p. 701) écrit en réponse à Simon : « *Non, il n'y a pas un « human thinking » mais plusieurs à l'intérieur même de chaque individu. Ceci est affaire de circonstances, d'émotions, de buts et de croyances, indissociables de mon intelligence active, c'est-à-dire prête à se mobiliser. Pour moi, bel et bien, le « comment » est indissociable du « pourquoi » ».*

6 Extrait d'un ouvrage de Simon traduit en français.

Le créateur met en jeu sa propre image, à la fois vis-à-vis de son environnement mais aussi par rapport à lui-même. Parfois, celui qui entreprend refusera de faire appel à un conseiller, pour se démontrer qu'il est capable de faire seul les choses les plus difficiles. Certains refuseront toute aide de l'administration. D'autres voudront prouver que leur projet peut réussir, malgré les avis négatifs des conseillers et des investisseurs. Tout ceci montre bien que les projets des individus entreprenants ne comportent pas que des buts d'ordre économique, et que le comportement de l'acteur suit une rationalité contingente qui l'amène à choisir, dans tous les cas, ce qui est le mieux pour lui ou, plus exactement, ce qu'il croit être le mieux.

2.2 L'intelligence stratégique de l'individu entreprenant

Les processus de recherche et de recueil de l'information, de délibération et de décision/action ne s'inscrivent pas dans des cadres où tout est défini et cohérent. Les facteurs qui influencent ces séquences peuvent évoluer et les objectifs des individus entreprenants sont souvent flous, multiples et contradictoires (Bruyat, 1993 ; Sarasvaty, 2001). C'est pourquoi il nous semble que les décisions qui sont prises ne sont ni optimales, ni les meilleures possibles dans l'absolu, mais, plus modestement, elles apparaissent comme des compromis satisfaisants, qui présentent l'avantage de convenir, provisoirement, à l'acteur (Fayolle et Surlemont, 2009).

L'intelligence stratégique de l'individu entreprenant, dans notre compréhension des choses, est une forme d'intelligence dans l'action et par l'action, comme Sarasvathy (2001) nous l'a montré avec son approche de l'effectuation. L'individu entreprenant évolue dans un monde complexe et incertain, avec lequel il doit composer et se construire (Toutain et Fayolle, 2009). Dans ces conditions, l'individu entreprenant privilégie l'approche effectuale dans les choix qu'il doit prendre, car elle lui permet, face à cette incertitude, de n'utiliser que les moyens et ressources disponibles (ceux sur lesquels il peut réellement compter) au moment du choix. Les qualités nécessaires au développement d'une intelligence stratégique et à l'assimilation des principes de la démarche effectuale s'acquièrent et se développent dans des situations concrètes. Bruyat (1993), s'appuyant sur les travaux de Morin, présente quelques-unes de ces qualités (voir l'encadré ci-après).

Cette forme d'intelligence qui est décrite ici n'est pas facilement mesurable, mais il apparaît évident que, comme pour la rationalité limitée, chaque individu entreprenant est doté d'une intelligence stratégique qui lui est propre dans sa recherche des solutions satisfaisantes. Il n'est pas inutile de rappeler que, dans un processus de création d'entreprise et dans une situation entrepreneuriale, face à un problème donné, une décision à prendre ou une conduite à tenir, il n'y a pas de « bonne » solution ou de « *one best way* », pas plus qu'il n'y a de solution idéale ou optimale. Il n'y a

que des solutions ou des approches satisfaisantes, fruits d'un compromis coûts/bénéfices imposé par le manque de temps et la multiplicité des problèmes à résoudre en même temps.

Les qualités de l'intelligence stratégique (Bruyat, 1993)

- L'aptitude à hiérarchiser l'important et le secondaire, à sélectionner le significatif et à éliminer le non-pertinent ou l'inutile ;
- l'analyse circulaire de l'utilisation des moyens en vue d'une fin et de la convenance des moyens pour atteindre les fins, ou, en d'autres termes, l'aptitude à concevoir la rétroaction en boucles moyens-fins ;
- l'aptitude à combiner la simplification d'un problème (en le ramenant à un énoncé essentiel) et le respect de sa complexité (en tenant compte des diversités, interférences, incertitudes) ;
- l'aptitude à reconsidérer sa perception et sa conception de la situation ;
- l'aptitude à utiliser le hasard pour faire des découvertes, et l'aptitude à faire preuve de perspicacité dans des situations inattendues ;
- l'aptitude à reconstituer une configuration globale, un événement ou un phénomène à partir de traces ou indices fragmentaires ;
- l'aptitude à supputer le futur en considérant les différentes possibilités et à élaborer des scénarios éventuels, en tenant compte des incertitudes et du surgissement de l'imprévisible ;
- l'aptitude à enrichir, développer, modifier la stratégie en fonction des informations reçues et de l'expérience acquise ;
- l'aptitude à reconnaître le nouveau sans le réduire aux schèmes du connu et la capacité à situer ce nouveau par rapport au connu ;
- l'aptitude à reconnaître l'impossible, discerner le possible et élaborer des scénarios associant l'inévitable au souhaitable.

2.3 La capacité d'apprentissage de l'individu entreprenant

Les concepts de rationalité limitée et d'intelligence stratégique impliquent, dans une certaine mesure, celui d'apprentissage. Dans un processus qui peut durer plusieurs mois, voire des années, l'individu entreprenant devra réaliser des apprentissages et développer une capacité à apprendre dans des situations particulières, sur le terrain et dans l'action (Gibb, 1992). L'idée qu'entreprendre s'apprend a déjà été avancée par de nombreux auteurs (Drucker, 1985 ; Fayolle, 2004). Les apprentissages que réalise l'individu entreprenant le transforment peu ou prou, et ces apprentissages relèvent de moyens divers et complémentaires, comme le soulignent Graham *et al.* (1985, p. 500) : « *Some educators have provided a third definition of the venture development problem. Until recently entrepreneurs were assumed to be a special bread of people with an almost in-build natural ability to develop ventures. The myth of the naturally*

knowledgeable entrepreneur has now given way to our understanding that entrepreneurs learn like the rest of us. Entrepreneurs can learn not only from their mistakes and from informal mentors but also they are susceptible to learning by reading and through formal education designed for their purposes. » Mais ces apprentissages, certainement à la différence d'autres réalisés dans des contextes différents, sont étroitement liés aux spécificités du processus de création d'entreprise. Bouchikhi (1991), en analysant des biographies de dirigeants, montre que, dans des situations entrepreneuriales, le processus d'apprentissage est émergent (l'individu apprend en faisant, en trouvant des réponses à des problèmes), il se déroule dans l'urgence, il est une succession d'essais/erreurs et il dépend des schèmes mentaux de l'individu. Ces apprentissages sont contingents aux contextes et aux situations/ problèmes rencontrés (Sarasvathy, 2001 ; Honig, 2004 ; Toutain et Fayolle, 2009), et s'inscrivent dans une logique d'action qui laisse à l'individu entreprenant beaucoup de latitude et de marge de manœuvre dans la construction de ses apprentissages.

En conclusion, la capacité d'apprentissage des individus entreprenants est essentielle, au point que Bruyat (1993) considère qu'elle constitue un facteur clé de réussite de toute création d'entreprise.

3. Les ressources clés de l'individu entreprenant

En complément des capacités présentées dans la section précédente, de nombreux autres attributs, relevant de ce qui est désigné souvent par « capital humain », peuvent jouer un rôle dans des processus de création d'entreprise. Il ne suffit pas qu'un individu entreprenant ait bien compris les limites de sa rationalité et qu'il soit doté d'une intelligence des situations concrètes et d'une capacité à apprendre dans des conditions particulières pour faire de lui un entrepreneur ayant réussi. Ces capacités peuvent être bonifiées par des connaissances, des compétences existantes ou, encore, des expériences vécues. Ce capital étant lié à la formation, aux apprentissages de la vie et aux expériences professionnelles. Certaines composantes de ce capital peuvent être directement reliées à l'entrepreneuriat ou à un projet de création d'entreprise précis. Par exemple, avoir eu une première (voire plusieurs) expérience de création d'entreprise ou avoir été travailleur indépendant (*self-employed*) constitue un capital humain très utile pour faciliter la décision de créer une entreprise et le processus de création lui-même, car l'expérience de création antérieure a pu permettre le développement de routines, de compétences er de réseaux pertinents (Gimeno, Folta, Cooper et Woo, 1997 ; Shane, 2003 ; Ucbasaran, Wright et Westhead, 2003). Le lien entre ce type de capital humain et la réussite de l'entreprise apparaît néanmoins plus difficile à établir.

Une autre composante du capital humain fréquemment étudiée est l'appartenance à une famille d'entrepreneurs (père, mère ou les deux parents). Les travaux s'accordent à reconnaître le rôle prépondérant de

cette dimension sur l'orientation de carrière et sur l'intention d'entreprendre (Shapero et Sokol, 1982 ; Fayolle et Gailly, 2009), mais ils ne trouvent pas de relation positive entre avoir des parents entrepreneurs et réussir sa propre création d'entreprise (Davidsson et Honig, 2003).

Au-delà de ce capital humain, d'autres éléments, que nous avons appelés « ressources », s'avèrent devoir jouer un rôle important dans la vocation de l'individu entreprenant, dans ses décisions et dans ses comportements. Nous allons développer ci-après différents types de ressources : la famille et les amis, l'équipe et, enfin, les parties prenantes. Nous n'évoquons ici que des ressources fondamentales au comportement entrepreneurial. Le capital social, les relations personnelles et professionnelles, l'approche réseau(x) empruntent, de notre point de vue, une terminologie très générale et nous semblent devoir jouer un rôle uniquement lorsqu'elles relèvent d'une des trois catégories mentionnées. En d'autres termes, ce n'est pas le nombre de relations qui importe, mais la qualité de ces relations (lien fort) et la possibilité de les transformer en parties prenantes (relations intéressées au projet de création de valeur nouvelle).

3.1 La famille et les amis

La famille constitue un contexte particulier pour l'entrepreneuriat. La famille soutient et accompagne le démarrage des entreprises, par des fonds, du temps, des conseils et des encouragements (Saporta, 2002). De ce fait, elle contribue à fertiliser et nourrir des dynamiques essentiellement individuelles. Ces constats peuvent être largement étendus aux amis proches. Pistrui *et al.* (2001) s'intéressent, dans leur recherche, aux entrepreneurs chinois, aux entreprises qu'ils créent et développent, ainsi qu'aux forces liées aux familles qui façonnent le développement des jeunes entreprises en Chine. Les résultats de l'étude suggèrent que les motivations des entrepreneurs privilégient le besoin d'accomplissement dans une recherche d'indépendance et le besoin d'apprentissage autour d'un centrage familial. Satisfaire de tels besoins n'est envisageable qu'avec un soutien quasi inconditionnel des conjoints. Selon Van Auken et Werbel (2006), le soutien et l'engagement des épouses semblent bien constituer un des facteurs clés de renforcement des motivations et de bon achèvement du processus entrepreneurial ; la décision de créer une entreprise pourrait aussi dépendre du degré de partage d'une vision commune entre l'entrepreneur naissant et son épouse sur les buts, les risques et les bénéfices, au sens large, de la nouvelle activité. Dans le même ordre d'idée, Klyver (2007) montre que l'implication des membres de la famille évolue au cours de la phase de prédémarrage et démarrage, lors de la création d'une entreprise. Elle apparaît beaucoup plus importante au début.

La famille peut apporter d'autres types d'appuis et de ressources à ses membres créateurs de leur propre entreprise. Par exemple, l'étude de Au et Kwan (2009) montre que les entrepreneurs chinois recherchent les ressources financières initiales au sein de leur famille plutôt qu'auprès de

financeurs externes, et ce d'autant plus qu'ils attendent de ce comportement des coûts de transaction plus faibles. Pour autant, il ne faut pas généraliser l'appel à la « *Love Money* » ; une étude américaine montre en effet que seuls 5 % des créateurs financent le démarrage de leur entreprise avec des capitaux provenant de la famille proche (Schwienbacher, 2009). L'argent est, certes, important pour créer une entreprise, mais le capital humain, en général, l'est bien davantage, comme nous l'avons vu dans l'introduction de cette section. En particulier, le capital humain spécifique développé dans un contexte familial, à travers notamment des expériences professionnelles réalisées au sein des entreprises appartenant à la famille, apparaît être d'une grande utilité quand les générations descendantes décident de se mettre à leur compte (Fairlie et Robb, 2007 ; White *et al.*, 2007).

3.2 L'équipe

La constitution d'une équipe entrepreneuriale ne va pas de soi, tant le processus de construction est perçu comme étant aléatoire et difficile (Ben Hafaïedh-Dridi, 2011). Le périmètre de l'équipe peut varier d'un auteur à l'autre. L'on peut en avoir une vision large, incluant la famille, les amis, les associés et les autres parties prenantes (Ben Hafaïedh-Dridi, 2009) ou plus restrictive, se limitant, par exemple, aux associés fondateurs, aux salariés pionniers et aux partenaires (Coster, 2009). Nous allons considérer ici que l'équipe est composée essentiellement des associés fondateurs et des salariés pionniers, c'est-à-dire d'acteurs fortement engagés dans le projet et l'entreprise. Qui plus est, ces acteurs ont un rôle essentiel, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, et déterminant pour la survie/réussite de l'entreprise.

Différemment de la famille et des amis, qui représentent des ressources plus facilement mobilisables, l'équipe doit être construite et développée en privilégiant tout particulièrement sa crédibilité et sa cohésion (Coster, 2009).

Pour assurer la crédibilité d'une équipe entrepreneuriale, il faut déjà, bien évidemment, que l'entrepreneur naissant, celui qui porte le projet, ait des qualités de leadership, qu'il sache présenter ses idées, les défendre et les faire évoluer, le cas échéant, pour donner au projet une meilleure orientation. Il est nécessaire qu'il soit doté d'une capacité à communiquer, à négocier, à argumenter et à convaincre. Il convient également que l'entrepreneur naissant construise l'équipe dans la recherche de complémentarité, en termes de compétences, d'expériences, de profils psychologiques et de ressources. Combiner des réseaux différents, par exemple, apparaît bien mieux que mettre en jeu des réseaux similaires.

Pour développer la cohésion, il est indispensable que, dès le départ, c'est-à-dire dès les premiers échanges autour du projet, il y ait un partage des buts et du niveau d'ambition de la future entreprise, ainsi qu'une bonne compréhension pour chacun des membres de l'équipe de la culture et des

valeurs d'une création d'entreprise (Coster, 2009). Plus tard, chacun devra se retrouver dans un système de répartition des rôles, de propriété et de pouvoir. La cohésion au sein d'une équipe est d'autant plus forte que le partage des buts, des valeurs et des résultats de la création (réussite ou échec) ne se fait pas au prix d'une tension, d'un renoncement, voire même d'un reniement. Nous voulons souligner, ici, la nécessité que, dans le cadre de l'équipe en voie de constitution, chaque individu doive ressentir des adéquations fortes entre ses aspirations, ses valeurs, ses objectifs et les éléments propres au projet et aux moyens, dont l'équipe, mis en œuvre pour le concrétiser (Fayolle, 2004).

Comment constituer une équipe ? Sur quels critères déterminer et contacter des individus pour leur proposer un rôle, une position ou une fonction ? Fayolle (2004) passe en revue les différentes possibilités en évoquant les relations personnelles et professionnelles. Ben Hafaïedh-Dridi (2009) développe, quant à elle, deux perspectives. La première est stratégique et prend en compte la recherche de ressources complémentaires, souvent critiques, alors que la seconde est qualifiée d'interpersonnelle et privilégie le confort psychologique et la quête de personnes attirantes, car ressemblant fortement à l'individu entreprenant. Il semblerait, d'après une étude de Ruef, Aldrich et Carter (2003), que les équipes de création soient le plus souvent homophiles et aient donc tendance à être constituées sur la base de critères sociopsychologiques, au détriment de critères stratégiques centrés sur les ressources prioritaires.

3.3 Les parties prenantes

Par « parties prenantes », nous entendons des individus et des organisations qui deviennent partenaires du projet ou de l'entreprise. Pour cela, l'individu entreprenant et son équipe doivent les intéresser (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009 ; Lamine, 2010). L'intéressement peut emprunter différentes voies. Pour Verstraete et Jouison-Laffitte (2009), par exemple, le *business model* est un bon moyen pour convaincre des parties prenantes. Pour Lamine (2010) et les tenants de la théorie de l'acteur réseau (ou théorie de la traduction), une maquette, un prototype ou encore une esquisse du produit peuvent permettre d'arriver au même résultat. Dans tous les cas, l'individu entreprenant doit montrer ce que peuvent être les apports, les bénéfices de son projet pour parvenir à ses fins et faire d'un individu ou une organisation un acteur du projet, une ressource clé, une partie prenante.

Les parties prenantes peuvent être des investisseurs et partenaires financiers, des partenaires stratégiques, scientifiques, technologiques, industriels ou commerciaux. Des conseillers et autres professionnels de l'environnement de la création d'entreprise peuvent également se retrouver dans ce rôle (Coster, 2009). Mais, de notre point de vue, les parties prenantes les plus importantes sont, sans aucun doute, celles qui sont directement liées au projet et à l'entreprise, c'est-à-dire les clients et les

fournisseurs potentiels (Fayolle, 2004). Considérer les clients comme des partenaires ou des parties prenantes revient à avoir un autre regard sur son entreprise et sur ses priorités.

CHAPITRE 2

La création de valeur nouvelle

Dans le chapitre introductif, nous avons soutenu l'idée que la notion de « création de valeur nouvelle » pouvait être un élément clé du domaine de l'entrepreneuriat. Ronstad (1984, p. 28) résume assez bien ce qui lie les deux concepts : « *Entrepreneurship is the dynamic process of creating incremental wealth. This wealth is created by individuals who assume the major risks in terms of equity, time, and/or career commitment of providing value for some product or service. The product or service itself may or may not be new or unique but value must somehow be infused by the entrepreneur by securing and allocating the necessary skills and resources.* »

La création de valeur nouvelle est étroitement liée à d'autres notions comme l'innovation, l'opportunité, les idées créatives. L'innovation réussie, qu'elle soit d'ordre technique, commercial ou organisationnel, est toujours une source de valeur nouvelle, en revanche la création de valeur nouvelle n'a pas systématiquement une innovation comme source unique. Par exemple, des compétences humaines ou des ressources spécifiques appliquées dans des opérations reliées à des facteurs clés de succès peuvent être à l'origine d'une création de valeur nouvelle (Deeds *et al.*, 1998). Elles peuvent permettre, en effet, d'assurer une meilleure maîtrise de ces facteurs clés de succès et, par voie de conséquence, de détenir un avantage concurrentiel.

La création de valeur nouvelle est donc reliée principalement à l'innovation et à la création d'avantages concurrentiels durables. De plus, la notion de valeur se retrouve dans celle d'opportunité. Il n'est pas possible de parler d'opportunité de création, de reprise ou de croissance sans faire référence à la valeur nouvelle que cette opportunité apporte. La valeur, ici, est une valeur utilitaire destinée au client final, et non pas une valeur financière qui s'adresserait prioritairement à l'actionnaire ou à l'entrepreneur. Cette notion de création de valeur nouvelle nous semble bien être, dans le champ qui nous intéresse, une notion « carrefour » qui réunit plusieurs autres notions clés. Nous allons, dans ce chapitre, tout d'abord développer le concept d'innovation, dans cette perspective de création de valeur nouvelle. Nous montrerons ensuite que le concept de valeur permet de segmenter les projets entrepreneuriaux et que la connaissance de ces différents types est utile pour agir avec plus de pertinence sur le pilotage des projets. Pour terminer, nous reviendrons sur la notion de projet entrepreneurial pour donner quelques indications sur la manière dont un projet peut se transformer, sous l'effet de la dialogique et des tensions qu'elle implique, tout au long du processus.

1. Innovation et création de valeur nouvelle

Le concept d'innovation dépasse largement le cadre de l'entrepreneuriat. De nombreuses disciplines lui accordent de l'intérêt. Le dictionnaire français Larousse en donne la définition suivante : « *Innovation : action d'innover, d'inventer, de créer quelque chose de nouveau (innover : introduire quelque chose de nouveau dans un domaine particulier) ; ce qui est nouveau ; création, transformation.* » Dans le champ qui nous intéresse, Drucker (1985, p. 35) considère que : « *Innovation is the specific instrument of entrepreneurship.* » Ce que confirme Carland *et al.* (1984), pour lesquels l'innovation est ce qui distinguerait les entrepreneurs des managers. Point de vue que l'on retrouve également chez des auteurs francophones : « *L'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisque celui-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou, encore, pour réorganiser l'entreprise. L'innovation, c'est créer une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre.* » (Julien et Marchesnay, 1996, p. 35).

Après avoir défini le concept d'innovation et l'avoir mis en perspective dans le champ, nous allons développer les idées fondatrices de Schumpeter et montrer qu'elles continuent d'influencer certains auteurs contemporains. Nous présenterons ensuite une approche centrée sur différentes formes d'innovation, lesquelles ne sont pas sans conséquence sur l'intensité de la valeur nouvelle créée.

1.1 Une perspective héritée de Schumpeter

La conception qu'a Schumpeter de l'innovation est plutôt large : « *Toute tentative de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique devrait être considérée comme une innovation susceptible de fournir un avantage temporaire, et des profits, à une firme.* » (Schumpeter, 1939, p. 84) On sait que cinq types d'innovation peuvent servir les profits, et les interprétations qui en sont faites couvrent un champ lui aussi particulièrement étendu. En effet, dans sa perspective historique, sociale et économique de l'évolution du système capitaliste, Schumpeter (1935) considère l'entreprise comme une dynamique d'exécution de nouvelles combinaisons, dont la réalisation s'exprime dans ce qu'il appelle des exploitations. Ces nouvelles combinaisons ou réalisations correspondent aux cinq types d'innovation désormais bien connus : de nouveaux objets de consommation (produits, services ou exploitation de nouvelles sources de matières premières), de nouvelles méthodes de production et de transport, de nouveaux marchés ou de nouveaux types d'organisation industrielle. L'exécution des nouvelles combinaisons est le fait d'un entrepreneur, qui n'est pas forcément celui qui remplit la fonction de gestion. L'entrepreneur n'est pas plus obligatoirement le propriétaire, en tout ou partie d'ailleurs, de l'exploitation ou des moyens mis en œuvre. La notion de risque est à relativiser au fait que l'entrepreneur risque, selon Schumpeter, uniquement s'il engage ses propres deniers (il combine alors les fonctions distinctes d'entrepreneur et de capitaliste). Le profit qu'il tire personnellement de cette activation est accru lorsqu'il est le premier à mettre en oeuvre l'exécution (Schumpeter, 1935). Être entrepreneur est, en ce sens, une fonction, généralement temporaire. L'exécution peut en effet, avec le temps, s'épuiser au profit de la seule exploitation de ce qui a été créé. Entre-temps, elle imprime un mouvement dynamique d'évolution en détruisant l'existant vieillissant, rendu obsolète par l'apport d'une nouveauté.

Drucker, auteur au profil atypique dans la communauté économique mais figure emblématique du management, est l'un des principaux partisans de cette perspective [1]. L'innovation est clairement, selon lui, la fonction spécifique de l'entrepreneur (voir son ouvrage de 1985). Il considère d'ailleurs l'innovation comme une condition de la création de valeur nouvelle.

Julien et Marchesnay (1996) rejoignent largement la position de Drucker et précisent leurs acceptions de l'innovation. De nature technologique ou de nature organisationnelle, l'innovation peut être radicale, systématique, sporadique ou globale. Autrement dit, pour reprendre un vocabulaire désormais répandu, l'innovation peut être de rupture (radicale) ou plus incrémentale.

L'idée que l'innovation est la source du développement économique dépasse généralement la seule mise sur le marché de produits ou de services innovants par une firme établie, et met en avant le besoin d'entrepren-

1 En 1953, Peter Drucker développe un cours d'*entrepreneuriat et d'innovation* à la New York University.

dre. L'entrepreneuriat peut alors se réduire à une étape d'un processus plus large, comme le sous-entend Martin (1994, p. 30) : « *Commercially sucessfull innovations require the synthesis of scientific, engineering, entrepreneurial, and managerial skills, combined with a social need and a supportive sociopolitical environment, if a sustained chain reaction is to be achieved.* » L'auteur considère l'entrepreneuriat comme la condition *sine qua non* de l'exploitation de l'innovation. Les actes correspondants prennent alors des formes diverses, de la création *ex nihilo* (sur laquelle il s'attarde davantage) au partenariat entre firmes établies, *spin-off*, entrepreneuriat organisationnel ou interorganisationnel, ou encore à l'acquisition (croissance externe). La figure 1 schématise son raisonnement.

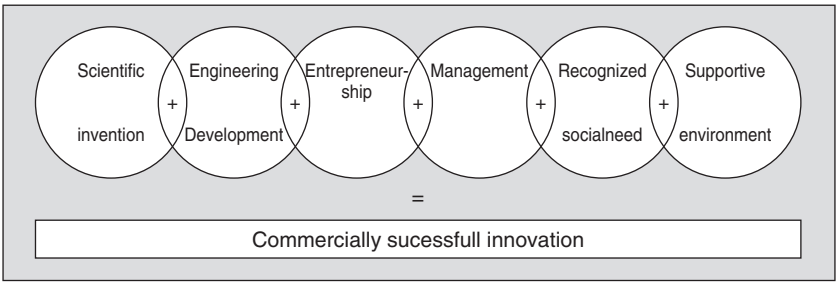

FIGURE 1 – *The innovation chain equation (Martin, 1994)*

La mondialisation des marchés et le rôle joué par la technologie dans l'hypercompétition (cf. D'Aveni, 1994) contribuent à faire de l'innovation un facteur clé de la compétitivité des entreprises et de l'entrepreneuriat un levier essentiel de la création de valeur nouvelle.

1.2 Des sources et des formes d'innovation multiples

Une démarche d'innovation peut partir d'un facteur existant (produit, service, processus, mise en marché) et s'efforcer de rechercher toutes les voies d'amélioration possibles. On peut, dans ces conditions, faire mieux, différemment, autre chose, plus vite, moins cher, plus résistant, plus facile à maintenir…

Une innovation peut être dans la continuité d'un produit ou d'un processus. L'amélioration est apportée à la marge et on parle d'innovation incrémentale. Ou bien elle peut introduire une rupture majeure et il s'agit, alors, d'une innovation radicale. Dans ce dernier cas, la source de l'innovation se trouve souvent dans des connaissances nouvelles issues de recherches, dans des laboratoires publics ou privés encastrés dans des systèmes et des réseaux d'innovation (Carlsson, 2011).

Du point de vue de l'individu ou de celui de l'organisation, l'innovation peut être la conséquence d'une initiative ou être perçue comme une nécessité, une obligation. Pour les entreprises, il est fréquent, d'ailleurs,

d'évoquer, pour une innovation en particulier ou d'un point de vue plus général, les « *first movers* », les « *leaders* » qu'on oppose aux « *suiveurs* ».

Comme les stratégies, les innovations peuvent être prédéterminées et planifiées ou, au contraire, émergentes et opportunes.

L'innovation peut remettre en cause, assez profondément, une organisation ou un processus, ou n'affecter ces éléments que de façon partielle. L'innovation globale ou totale s'opposerait donc à l'innovation locale ou partielle. Un peu dans le même ordre d'idée, les champs et les domaines touchés par l'innovation sont multiples. C'est ainsi que cohabitent au Panthéon français de l'innovation des innovations technologiques, comme le Concorde ou la fusée Ariane, et des innovations sociales, comme les congés payés ou la semaine de 35 heures. De la même façon, les innovations s'installent dans les organisations (groupe autonome, cercle de qualité, système juste à temps, qualité totale…), au niveau des produits (ordinateur, électronique embarquée dans les automobiles…), au niveau des processus (lignes de fabrication, automatisation…) et, enfin, dans la distribution et la logistique (vente par correspondance, Internet et réseaux d'information…).

En croisant les pôles extrêmes liés au degré d'intensité de l'innovation (rupture versus incrémentale) avec les comportements possibles de l'entrepreneur (leader versus suiveur), nous pouvons proposer la typologie suivante des formes d'innovation, à l'usage des entrepreneurs, dans laquelle se retrouvent des situations assez contrastées.

TABLEAU 1 – *Une typologie des formes d'innovation*

FORME D'INNOVATION	CARACTÉRISTIQUES
Innovation de rupture	Introduction dans un marché d'un produit, processus ou service complètement nouveau, par un entrepreneur ou un intrapreneur.
Imitation d'une innovation de rupture	Adoption d'une innovation de rupture par un autre entrepreneur ou intrapreneur, qui se comporte comme un suiveur.
Modification d'une innovation de rupture	Adoption d'une innovation de rupture avec des modifications, plus ou moins importantes, apportées par un autre entrepreneur ou intrapreneur.
Innovation incrémentale	Innovation, créatrice de valeur, apportée à un produit, un processus ou un service existant, par un entrepreneur ou un intrapreneur.
Imitation d'une innovation incrémentale	Adoption d'une innovation incrémentale par un autre entrepreneur ou intrapreneur, qui se comporte comme un suiveur.
Modification d'une innovation incrémentale	Adoption d'une innovation incrémentale avec des modifications, plus ou moins importantes, apportées par un autre entrepreneur ou intrapreneur.

L'innovation de rupture constitue un cas de figure plutôt rare. Elle implique qu'un entrepreneur introduise un produit, un service ou un processus qui n'existait pas auparavant dans un marché. À titre d'illustrations, le fondateur de l'entreprise française Technomed, qui a mis au point le premier lithotriteur, appareil utilisé dans le traitement des calculs rénaux, a introduit une innovation de rupture dans le milieu de la santé. L'entreprise américaine 3M a fait de même lorsqu'elle a mis sur le marché son Post-it.

Les entrepreneurs qui tentent de copier une innovation de rupture sont plus fréquents. Ils peuvent le faire en se contentant d'imiter strictement, ce qui ne représente pas la majorité des cas, dans la mesure où la plupart des innovations de rupture sont protégées. Très souvent, donc, ils apportent des modifications au produit original en essayant d'accroître l'attractivité de leur offre (donc le potentiel de création de valeur nouvelle) et en contournant les barrières de protection. C'est ainsi que, rapidement, des entrepreneurs ont suivi les traces de Technomed et de 3M pour offrir des produits concurrents.

Les innovations incrémentales sont, de loin, les plus fréquentes. Les petites adaptations et modifications à des produits, services ou processus existants ne présentent pas trop de difficultés, ni trop de risques, pour celui qui sait observer et analyser des comportements, des habitudes, des besoins ou des fonctionnements. Ces changements peuvent s'avérer, parfois, extrêmement positifs et améliorer fortement l'adéquation entre des besoins et une offre destinée à les satisfaire. Par exemple, dans le domaine du nettoyage de vêtements à sec, un entrepreneur français a proposé à un segment de clientèle, il y a quelques années, une offre de nettoyage en 24 heures, avec enlèvement et restitution des vêtements à domicile. Les changements qui sont apportés à l'offre existante concernent, d'une part, la réduction du délai et, d'autre part, l'inclusion d'un service complémentaire évitant au client de se déplacer. Pour certaines personnes, cadres et cadres supérieurs, très investies dans leurs activités professionnelles et disposant de revenus élevés, l'offre a apporté indiscutablement une valeur nouvelle. Ce service a depuis été copié par des entrepreneurs, qui ont contribué à le diffuser dans les grandes villes françaises.

La typologie présentée montre que les stratégies à suivre par les entrepreneurs pour innover et créer de la valeur nouvelle empruntent des voies différentes qui nécessitent des qualités, des compétences et des ressources très distinctes. Certaines sont basées sur des connaissances scientifiques et techniques, alliées à une grande curiosité. D'autres mobilisent des atouts peut être plus ordinaires, tels que le sens de l'observation, de l'analogie et de l'analyse, ainsi qu'une grande capacité d'écoute des signaux émis par l'environnement.

2. Création de valeur nouvelle, risque et typologie des projets entrepreneuriaux

Tous les projets ne contiennent pas le même potentiel de valeur et ne mobilisent pas le même niveau de ressources. Il existe très souvent une

Table des matières

Préface 5

Introduction 9

1. Conceptions de l'entrepreneuriat 10

1.1 Un processus lié à la notion d'opportunité 11

1.2 Un processus d'émergence organisationnelle 12

1.3 Un processus lié à la création de valeur nouvelle 13

2. Notre conception de l'entrepreneuriat et ses principales implications 14

2.1 Existence d'une dialogique : un peu, beaucoup, pas du tout .. 15

2.2 Temps et intensité du changement 15

2.3 Un système (entrepreneurial) apparaît et se transforme 16

3. Présentation de l'ouvrage 17

PARTIE 1

LES COMPOSANTES DU COMPORTEMENT ENTREPRENEURIAL 19

CHAPITRE 1

L'individu entreprenant, l'entrepreneur naissant 23

1. Les écoles de pensée de l'entrepreneur 24

1.1 L'école du « surhomme » 25

1.2 L'école des caractéristiques psychologiques 26

1.3 L'école classique 26

1.4 L'école du management 27

1.5 L'école du leader 28

1.6 L'école de l'intrapreneur 28

2. L'individu entreprenant et son contexte d'action 29

2.1 La rationalité limitée de l'individu entreprenant 30

2.2 L'intelligence stratégique de l'individu entreprenant 32

2.3 La capacité d'apprentissage de l'individu entreprenant 33

3. Les ressources clés de l'individu entreprenant 34

3.1 La famille et les amis 35

3.2 L'équipe 36

3.3 Les parties prenantes 37

CHAPITRE 2

La création de valeur nouvelle 39
1. Innovation et création de valeur nouvelle 40
1.1 Une perspective héritée de Schumpeter 41
1.2 Des sources et des formes d'innovation multiples 42
2. Création de valeur nouvelle, risque et typologie des projets entrepreneuriaux 44
2.1 Valeur nouvelle et niveau de risque 45
2.2 Une typologie de projets : de l'impasse au grand jeu 47
3. De l'idée initiale à la création de valeur nouvelle 48
3.1 Rôle et origine des idées dans un processus entrepreneurial .. 49
3.2 Les opportunités d'affaires 50
3.3 Un système qui naît, se transforme et crée de la valeur nouvelle 52

CHAPITRE 3

Le processus entrepreneurial 55
1. Mieux cerner la notion de processus 56
2. Les effets du temps et du contexte sur le cours du processus 57
2.1 Les variables temporelles : problèmes et effets possibles 58
2.1.1 *Les problèmes qui sont posés aux chercheurs et aux praticiens* 58
A. Délimitation du processus mis à l'étude 58
B. Fidélité des mesures dans et sur le temps 59
C. Subjectivité du temps 59
2.1.2 *Les variables temporelles principales et leurs effets* 59
A. Les variables temporelles de positionnement 60
B. Les variables temporelles de cadencement 61
2.2 Les variables contextuelles et le poids des environnements ... 63
2.2.1 *Environnement général et environnement personnel* 63
A. L'environnement général 63
B. L'environnement spécifique du projet entrepreneurial 64
C. L'environnement personnel de l'individu entreprenant ... 64
2.2.2 *Les relations entre l'environnement et le couple individu/projet* 65
3. Modéliser la dynamique du processus 66
3.1 Des métaphores comme représentations du processus 66
3.1.1 *La métaphore de l'énergie* 67
3.1.2 *La métaphore mécanique* 68
3.1.3 *La métaphore thermodynamique* 68
3.1.4 *La métaphore biologique* 68
3.2 Des théories pour expliquer la dynamique du processus entrepreneurial 69
3.2.1 *La théorie du cycle de vie* 70

3.2.2 *La théorie dialectique* ... 70
3.2.3 *La théorie téléologique* ... 70
3.2.4 *La théorie évolutionniste* ... 71

PARTIE 2
LES DYNAMIQUES DU COMPORTEMENT ENTREPRENEURIAL ... 73

Introduction ... 74

CHAPITRE 4
La cognition entrepreneuriale ... 79
1. Les dimensions de la cognition ... 80
1.1 Le style cognitif ... 81
1.2 Les biais cognitifs ... 83
1.3 Les représentations ... 86
2. L'évolution au cours du processus ... 87
2.1 Le processus ... 88
2.2 Le changement ... 91
3. La CSIP de l'individu ... 95
4. Conclusion ... 99

CHAPITRE 5
L'intention d'entreprendre ... 101
1. L'approche psychosociale et les attitudes ... 102
2. L'intention ... 103
3. Le modèle de l'évènement entrepreneurial ... 106
4. La théorie du comportement planifié (TCP) ... 110
5. Le modèle de Krueger et Carsrud (1993) ... 116
6. L'évolution de l'intention ... 118
7. Conclusion ... 120

CHAPITRE 6
La prise de décision entrepreneuriale ... 123
1. La décision entrepreneuriale ... 124
2. Le rôle du projet, de l'idée et de la vision dans la décision ... 130
2.1 Le projet, l'idée, la créativité et les objectifs ... 130
2.1.1 *Le projet* ... 130
2.1.2 *L'idée* ... 131
2.1.3 *La créativité* ... 132
2.1.4 *Les objectifs* ... 133

2.2 La vision ... 134
3. Le mythe de la décision rationnelle ... 138

PARTIE 3
LES MODÉRATEURS DU COMPORTEMENT ENTREPRENEURIAL ... 143

Introduction ... 144

CHAPITRE 7
La mise en action entrepreneuriale ... 147
1. La cohérence situationnelle ... 148
2. Un processus causal et effectual ... 154
3. Le passage à l'action ... 159
3.1 De l'intention à l'action ... 160
3.2 Le poids de l'environnement ... 160
3.3 Les trajectoires du passage à l'action ... 162

CHAPITRE 8
Le rôle de l'intuition et de l'émotion ... 165
1. Le processus intuitif ... 167
2. Les émotions ... 170
3. Une perspective holistique : entre intuition, émotion et analyse ... 172
4. Conclusion ... 176

CHAPITRE 9
Le risque, l'apprentissage et l'esprit d'entreprendre au cœur du processus ... 179
1. Le risque ... 180
1.1 Définitions ... 180
1.2 Les catégories de risques ... 183
1.3 La propension et la perception du risque ... 185
2. L'apprentissage ... 188
Les connaissances et les compétences ... 188
3. L'esprit d'entreprendre ... 193
3.1 L'esprit d'entreprendre ... 193
3.2 La culture comme axe de développement des entreprises ... 195
3.3 Le leadership ... 197
3.4 Génération Y et esprit d'entreprendre ... 198

PARTIE 4
MODÉLISATION DU COMPORTEMENT ENTREPRENEURIAL

201

CHAPITRE 10
Dynamique du processus et déclenchement ... 203
1. Dynamique du processus de création d'entreprise ... 203
1.1 Le système entrepreneurial ... 204
1.2 La configuration stratégique instantanée perçue (CSIP) ... 204
1.3 Un moteur du changement téléologique ... 207
2. Évolution du système et apparition des phases principales ... 208
2.1 Le déclenchement du processus ... 208
2.1.1 *L'action de créer doit être perçue comme désirée et possible* ... 209
2.1.2 *La CSIP révèle des tensions et des contradictions importantes* ... 209
2.1.3 *L'individu doit disposer d'un peu de temps pour pouvoir travailler sur son projet* ... 210
2.2 L'engagement total ou le passage à l'acte ... 210
2.2.1 *L'action de créer est préférée et perçue comme réalisable* ... 210
2.2.2 *Les résistances au changement doivent être surmontées* ... 210
2.3 La survie, l'échec ou le développement ... 211
2.3.1 *La cohérence entre la CSIP du créateur et son projet* ... 211
2.3.2 *L'apprentissage permet de renforcer la cohérence du système* ... 212
3. Mieux comprendre le déclenchement des processus de création d'entreprise ... 212
3.1 Intention et déplacement : les clés du déclenchement ... 213
3.1.1 *Des évènements et des situations plus propices que d'autres* ... 213
3.1.2 *L'intention d'entreprendre* ... 214
3.2 Les mécanismes de déclenchement du processus ... 215
3.2.1 *Un modèle associant intention et déplacement* ... 215
3.2.2 *Deux cas de déclenchement du processus* ... 217
A. Le cas CH ... 217
B. Le cas RC ... 217

CHAPITRE 11
L'engagement dans le processus comme élément central de compréhension de l'acte de création d'entreprise ... 219
1. Engagement, escalade de l'engagement et théories de l'engagement ... 220
1.1 La théorie de la consistance et de la dissonance cognitive ... 222
1.2 La théorie de l'engagement de Beauvois et Joule ... 223

1.3 La théorie de l'escalade de l'engagement 224
2. L'engagement dans le processus de création d'une entreprise nouvelle 225
2.1 La notion d'engagement dans le champ de l'entrepreneuriat 225
2.2 Présentation de deux cas d'engagement 226
2.2.1 *Le cas A* 226
2.2.2 *Le cas B* 227
3. Analyse des cas et élaboration de propositions 228
3.1 Analyse des cas à l'aide des théories psychosociales 228
3.2 Élaboration de propositions : deux conditions de l'engagement entrepreneurial 230
3.3 Pour une nouvelle représentation de l'engagement du créateur d'entreprise 233
3.4 Implications et conclusion provisoire 236

CHAPITRE 12
Survie et développement du système entrepreneurial 239
1. Intéresser, socialiser et structurer pour survivre et se développer 240
2. Théories de l'intéressement et de la traduction 242
3. Théories des réseaux sociaux 244
3.1 Éléments d'analyse structurale des réseaux sociaux 244
3.1.1 *Orientation et densité des relations* 244
3.1.2 *Connexion entre les acteurs* 244
3.1.3 *Les positions des acteurs* 245
3.2 Les réseaux de soutien 245
3.3 Les réseaux de mobilisation 246
3.4 Le capital social 246
4. Théorie de la structuration 247
4.1 Les concepts clés de la théorie de la structuration 248
4.1.1 *La dualité du structurel* 248
4.1.2 *L'acteur et l'action* 249
4.1.3 *L'Interaction sociale* 249
4.2 Entrepreneuriat et théorie de la structuration 249
4.3 Phase de survie/développement et théorie de la structuration 250

Bibliographie 255

Un modèle et un cadre conceptuel pour redonner du sens et de l'efficacité au comportement entrepreneurial

Pourquoi, comment et dans quelles conditions certains individus ont l'intention de développer un comportement entrepreneurial et la réalisent en s'engageant activement dans une situation qu'ils contribuent largement à façonner ? Comment expliquer, par ailleurs, que d'autres individus refusent ce type de comportement alors qu'ils semblent réunir tous les facteurs pour réussir leur projet de création d'entreprise ou tout autre projet entrepreneurial ?

Ces questions sont **au cœur du domaine de l'entrepreneuriat** et continuent de **préoccuper les chercheurs et les acteurs des milieux économiques et sociaux**. Pendant longtemps, l'idée simpliste et quelque peu rassurante de lier le comportement entrepreneurial à des caractéristiques psychologiques telles que le besoin d'accomplissement ou la propension au risque a prévalu. Aujourd'hui, nous savons que le **comportement entrepreneurial** est **complexe**, recouvre une très grande **diversité de situations** et qu'il ne peut être expliqué à l'aide de modèles ou de relations simples.

L'objectif principal de cet ouvrage est de présenter un **modèle générique** et un **cadre conceptuel** permettant de mieux comprendre la complexité du comportement entrepreneurial et de donner des clés et des leviers de décision et d'action aux acteurs.

Cet ouvrage intéressera non seulement les étudiants et enseignants de niveau Master et Doctorat, mais aussi les managers, créateurs d'entreprise et entrepreneurs.

Alain Fayolle

est professeur et directeur du Centre de recherche en entrepreneuriat à EM Lyon Business School. Il est, par ailleurs, professeur-visiteur à la Solvay Brussels School of Economics and Management (Université Libre de Bruxelles). Ses centres d'intérêt recouvrent l'étude des processus de création d'activités innovantes, l'entrepreneuriat organisationnel, l'entrepreneuriat social et l'éducation entrepreneuriale. Il est rédacteur en chef de la *Revue de l'Entrepreneuriat* et de la *Revue Entreprendre et Innover*.

Jean-Michel Degeorge

est enseignant-chercheur en stratégie et en entrepreneuriat. Après un parcours professionnel au sein d'un groupe français industriel et comme entrepreneur par le biais d'une reprise d'entreprise, il a obtenu son doctorat en 2007 sur le déclenchement du processus entrepreneurial. Ses recherches se concentrent principalement sur ce sujet et plus précisément sur l'identification et la construction d'opportunités nouvelles par les créateurs d'entreprises, les repreneurs, mais également au sein des entreprises existantes. Par ailleurs, il s'intéresse aux formations en entrepreneuriat, et particulièrement aux modalités de formation ainsi qu'à leur évaluation. Il est également Secrétaire général de *l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation* et membre du comité de rédaction de la revue *Entreprendre et Innover*.

DYNENTR
ISBN 978-2-8041-6113-2
ISSN 2031-4965

www.deboeck.com